

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MAYARA ALMEIDA DA COSTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NA ANÁLISE DE  
INDICADORES DA GPTW**

**CURITIBA**

**2023**

**MAYARA ALMEIDA DA COSTA**

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NA ANÁLISE DE  
INDICADORES DA GPTW**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

**CURITIBA**

**2023**

# DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NA ANÁLISE DE INDICADORES DA GPTW

**Mayara Almeida da Costa**

## RESUMO

As organizações procuram cada vez mais proporcionar um ambiente agradável para seus colaboradores, com o intuito de reter os talentos, bem como sua mão de obra já especializada. Para isso, ao longo dos anos muitos quesitos foram sendo aprimorados, como por exemplo, benefícios mais atrativos que podem ser descritos como convênio médico, convênio com academias, escola de inglês, dentre outros incentivos, além é claro do próprio ambiente empresarial, isto é, um lugar limpo e organizado, com pausas para café, refeições saudáveis e, treinamentos especializados nos maquinários. Nota-se também que isso passou a ser mensurado por indicadores, onde no atual momento as organizações disputam pela melhor colocação, essa que enfatiza o quão bom e saudável é aquele ambiente para se trabalhar, englobando várias questões que são obedecidas por todos os níveis hierárquicos, sobre a própria percepção do colaborador. Os resultados dessas análises, auxiliam os gestores das empresas a buscarem cada vez mais um ambiente saudável, respeitoso, com equidade e diversidade, do mesmo jeito que os benefícios ofertados se tornem os mais atrativos não somente na região, mas como de todas as empresas brasileiras, fazendo com que as organizações sejam ranqueadas como melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

**Palavras-chave:** Melhores empresas. Clima Organizacional. Plano de Ação.

## ABSTRACT

Organizations increasingly seek to provide a pleasant environment for their employees, with the aim of retaining talent, as well as their already specialized workforce. For this, over the years many aspects have been improved, such as, for example, more attractive benefits that can be described as medical insurance, agreement with gyms, English school, among other incentives, in addition to the business environment itself, that is, a clean and organized place, with coffee breaks, healthy meals and specialized training in the machinery. It is also noted that this is now measured by indicators, where at the moment organizations compete for the best placement, which emphasizes how good and healthy that environment is to work in, encompassing several issues that are obeyed by all hierarchical levels, on the employee's own perception. The results of these analyzes help company managers to increasingly seek a healthy, respectful environment, with equity and diversity, in the

same way that the benefits offered become the most attractive not only in the region, but also for all Brazilian companies, making the organizations ranked as the best companies to work for in Brazil.

**Keywords:** Best Companies. Organizational Climate. Action Plan.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao analisar o filme *Tempos Modernos* com Charles Chaplin, é possível observar no ambiente de trabalho a insalubridade, o trabalho repetitivo e maçante e as poucas horas de descanso. Além disso, na época em que se retratava o filme, não existiam leis trabalhistas que asseguravam um salário justo, pontual e regulamentado para os operadores, muito menos os dias de descanso. Compreende-se a crítica que esse filme queria repassar, bem como é possível observar nos anos posteriores ao filme, uma nova realidade após o esforço da classe trabalhadora, a qual buscava e ainda continua a buscar por seus direitos.

É perceptível que ocorreram mudanças em várias práticas que as organizações aplicavam, onde os colaboradores passaram a ter um ambiente de trabalho saudável, com cargas horárias e descanso determinadas, bem como intervalos coesos de refeições. Consta-se que com essas transições, foram sendo criados muitos outros benefícios, em virtude dos colaboradores, sendo como exemplo o vale transporte, convênio médico, convênio odontológico e vale alimentação.

Muitas organizações começaram a alavancar ainda mais seus incentivos, com bolsa de estudo, auxílio creche, planos de academia e até horários flexíveis. Essas ações visam reter cada vez mais os talentos dentro da organização, além de promover boas práticas não somente para seus colaboradores, mas também atrair cada vez mais pessoas com aptidões para compor seu quadro de funcionários, resultando assim em uma maior competitividade no mercado de trabalho.

Para os jovens, principalmente, a atratividade gira em torno dos benefícios propostos pela organização, bem como seu plano de carreira, seus princípios e valores. Como métrica de análise, as organizações, estão utilizando de muitas metodologias para pontuar seus próprios colaboradores, estas ações que visam justamente examinar a imagem, benefícios, cultura e até a atuação da liderança para com seus empregados.

A vários instrumentos de pesquisa, sendo um dos mais conhecidos, a *Great Place to Work (GPTW)*, onde por meio de um questionário, propõem um procedimento de análise de visão área e visão empresa, onde todos, independente da hierarquia analisam sob sua própria percepção várias operações e atitudes dentro do seu setor em específico e da empresa como um todo. Comumente após o resultado divulgado, é fácil observar pelas redes sociais, principalmente o *LinkedIn*, colaboradores

estampando a certificação por mais um ano de conquista, mostrando com orgulho que trabalham numa organização certificada pela GPTW.

No entanto, poucos colaboradores têm o conhecimento da dificuldade em obter essa certificação, conservarem para o próximo ano a pontuação e a posição adquirida, visto que com os resultados obtidos, a alta gerência facilmente consegue diagnosticar os sentimentos dos colaboradores, podendo assim realizar planos de ação para atuar prontamente nas situações ali elencadas.

Em síntese, constata-se que o cuidado com o meio de trabalho e a visão dos colaboradores para com seus gestores o qual trabalham, são de suma importância para o desenvolvimento dos produtos, melhor performance e principalmente a imagem que a sociedade irá ter daquela organização, além da vantagem competitiva que a organização acaba por desencadear com essas ponderações. Este trabalho tem por finalidade, utilizar dos resultados obtidos por meio da aplicação da metodologia *GPTW* para promover gradativamente o bem-estar dos colaboradores, como disseminar e enraizar a cultura da organização e finalmente capacitar líderes para atuar em uma excelente gestão.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem por objetivo geral, promover o desenvolvimento organizacional por meio da melhoria dos indicadores da GPTW.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar os resultados obtidos da análise 2021/2022, segundo a percepção dos colaboradores;
- Identificar os pontos a serem melhorados, buscando assim um plano de ação para o próximo ano;
- Envolver os colaboradores no plano de ação, para que todos possam contribuir com suas argumentações e seus pontos de vista;
- Aplicar as ações concretizadas, a fim de aumentar a pontuação para o próximo ano, bem como cativar e reter os colaboradores na organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para a Organização Mundial de Saúde (OMS, 1998), a qualidade de vida no trabalho (QVT), é “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Compreende-se, portanto, que antes mesmo de pensar em benefícios, os colaboradores de antemão já analisam o ambiente ao qual trabalham, justamente com o intuito de ter a percepção de valor por ele desejado. Para Conte (2003, p.33), QVT pode ser compreendida

Como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.  
(Conte, 2003, p.33.)

Como observado por Conte (2003) se a organização quer produtividade, deve investir em programas que acima de tudo, proporcionem a satisfação perante ao ambiente de trabalho. De acordo com Dolan (2006,p.9)

O equilíbrio entre a qualidade de vida no trabalho e a família, a existência de uma boa atmosfera de trabalho, um nível satisfatório de saúde mental na empresa, a existência de bons programas de prevenção de riscos, e níveis mínimos de acidentes e doenças profissionais, tornam possível minimizar a existência de estresse patológico. (Dolan, 2006,p.9)

Além dos problemas pessoais, se o colaborador ainda tem uma má qualidade de vida dentro da organização a qual ele exerce suas atividades, pode acabar resultando em uma baixa produtividade, problemas psicológicos como o *Burnout* (SOARES, 2019), que conseqüentemente acaba trazendo prejuízo não somente para a organização, mas bem como para o próprio funcionário, que por vezes acaba se afastando do trabalho por não conseguir mais realizar com precisão as suas atividades. De acordo com Quilici & Xavier (Quilici & Xavier, *apud* Rodrigues, 2006, p.2)

Uma melhor qualidade de vida no trabalho quer dizer não somente ter melhores condições materiais, mas também buscar melhores condições de ter maior autonomia, participação, condições para autodesenvolvimento, enfim, ter condições de maior autorrealização. (Quilici & Xavier, apud Rodrigues, 2006, p.2)

Compreende-se, portanto, que o ser humano quer ter benefícios e conquistas por meio do desempenho e entrega de suas atividades, mas também almeja poder participar, se inteirar da organização e com isso transformar o ambiente em um melhor lugar para se cooperar. Fernandes et. al. (2013) referênciam que a qualidade de vida no trabalho engloba toda a comunidade da organização, ou seja, os colaboradores, o trabalho em si, bem como o ambiente organizacional, bem-estar e saúde, por exemplo.

## 2.2 MODELOS DE QUALIDADE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho (QVT), começou a ser proferida quando os trabalhadores começaram a se mobilizar por ações em que as organizações buscavam reduzir o esforço do trabalho, de acordo com Goulart e Sampaio (2004). Limongi França, menciona que esses primeiros conhecimentos sobre a qualidade de vida no trabalho surgiram por volta de 1970 e para ela a QVT é “a percepção de bem-estar pessoal no trabalho, composta de dimensões relativas às necessidades humanas, biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais” (Limongi-França, 2015a, p.550).

Analisa-se que essas ações podem ser vistas como intrínsecas, ou seja, fatores que envolvem a personalidade da pessoa, história de vida, crenças e autoestima e em contrapartida as ações extrínsecas, que engloba fatores políticos e gestão de pessoas, práticas utilizadas em organizações (Limongi-França, 2015a).

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia de Maslow

Abraham Maslow apresenta a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a qual engloba cinco necessidades básicas do ser humano, que não podem vir a ser negligenciadas como: (1) fisiológica sendo respiração, apetite, ou seja, práticas indispensáveis para sobrevivência humana; (2) segurança, estabilidade, onde engloba possuir um emprego, ter moradia, saúde, família; (3) amor/relacionamento,

que diz respeito a amizade, relacionamento para com outras pessoas, assim como com a própria família; (4) estima, que é relacionado a autoestima, confiança, liberdade, conquista, respeito dos outros; (5) autorrealização/autoatualização, que é a aceitação dos fatos, criatividade, espontaneidade (CALEGARI, 2018).

“Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não” (BERGAMINI, 1997), nota-se que para Maslow, todo o ser humano tem que estar bem com ele mesmo, para de fato, conseguir estar bem com a sociedade e com os demais e implicando também no profissional.

Contata-se que “quando uma necessidade importante é satisfeita, ela deixa de ser um elemento motivador e a pessoa tenta então satisfazer a próxima necessidade mais importante” (KOTLER; ARMSTRONG, 2006, p.130), logo analisando a Teoria de Maslow, quando o ser humano satisfaz as necessidades básicas, como por exemplo beber água ou se alimentar, ele passa a focar em outro patamar como o emprego, que gera uma renda para atingir a próxima necessidade, que talvez seja constituir uma família e assim sucessivamente.

“Essa tendência pode ser expressa como o desejo da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (MASLOW, 1975 p. 352), induz-se nesse ponto abordado que o ser humano tende a ter uma necessidade de crescimento, que gera seu desenvolvimento potencial e, com isso percebe que nunca será o bastante, sempre o indivíduo tende a ir em busca de mais benefícios com maior intensidade, pois as necessidades não são satisfeitas por completo.

### 2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

No contexto dos modelos de qualidade de vida, segue-se com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, onde Herzberg enfatiza que os colaboradores não querem apenas um ambiente de trabalho saudável para se executar suas atividades, mas sim algo que desperte ainda mais sua motivação, com um benefício diferenciado, por exemplo (CALEGARI, 2018).

Como o próprio nome já menciona, esta teoria é dividida em duas apresentações, a primeira que engloba fatores higiênicos, que como se subentende é a procura de um ambiente com salários justos, boa relação interpessoal a título de exemplo e, por fim a segunda apresentação, diz respeito a fatores motivacionais, que

podem ser caracterizadas como mudança de cargo, plano de carreira (COHEN, FINK, 2003).

Para Chiavenato (2003, p.333)

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. (Chiavenato, 2003, p.333)

Constata-se nesse ponto, a relação direta a ser abordada por este artigo, onde muitas vezes as organizações como forma de prevenção adotam atitudes que evitam o descontentamento dos colaboradores, mas não o contentamento e é por isso que muitas delas utilizam de plataformas de pesquisa para reparar esses equívocos.

### 2.2.3 Teoria X e Y de McGregor e Teoria das Expectativas de Vroom

A teoria de McGregor, enuncia que o ser humano é dividido em duas personalidades totalmente opostas, onde o caráter da pessoa X se enquadra naquela que não gosta de trabalhar é preguiçoso, isto é, analisa o lado ruim do homem, enquanto o caráter da pessoa Y, estabelece que esse indivíduo gosta de trabalhar e assume suas responsabilidades (CHIAVENATO, 2003).

Já para Vroom (2018), como o próprio nome da teoria induz, as pessoas em geral criam expectativas diante das mais diversas situações, principalmente quando envolvem suas próprias escolhas, pois englobam ações por elas mesmo realizadas. Logo, observa-se que cada ser humano vai se envolver nas atividades para ele demandada conforme sua autoanálise em alcançar ao final um objetivo, visto que a motivação depende do atrativo final, ou seja, a recompensa que ele irá receber (ANDREASI, 2011).

Constata-se até este ponto, algumas teorias, que especificam as mais diversas atitudes do ser humano, que o moldam tanto pessoalmente, como profissionalmente. São esses comportamentos que acabam por cobiçar, por exemplo, o desejo de um plano de carreira dentro da organização, ou simplesmente ir trabalhar sem um sentido, isto é, “trabalhar por trabalhar”, não procurando se autodesenvolver,

onde por fim, as organizações acabam por se auto prejudicar, visto que não conseguem agradar a todo o público composto em sua corporação.

## 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Gradualmente as organizações se preocupam com o clima organizacional, bem como o nível de satisfação dos colaboradores, visto que são pontos que se deixados em um segundo plano, podem colocar a organização em situações complicadas. Para Souza et. al. (2016) a cultura organizacional pode vir a influenciar o comportamento das pessoas, já para Silva e Diehl (2013) este clima está ligado diretamente com a lealdade e motivação, bem como, analisam que os colaboradores se esforçam para um reconhecimento.

Davis e Newstrom (1992, p.130) mencionam que “a administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados, de modo a tomar decisões pertinentes, tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com funcionários.”, por consequência compreende-se o receio das organizações. Conforme Coda (1997), a pesquisa de clima levanta pontos de vista diferenciados dos colaboradores, onde com essas percepções consegue-se distinguir o que de fato está acontecendo na organização naquele momento.

### 2.3.1 Metodologias Para Análise

Como forma de análise, as organizações estão utilizando metodologias/ferramentas para levantamento desse clima organizacional, onde comumente adota-se um questionário, com o intuito de analisar o grau de satisfação dos trabalhadores. Para LUZ (1996, p.45) “a pesquisa procura saber o que pensa, e como age o funcionário em relação a diferentes variáveis organizacionais que têm impacto no clima organizacional.”

Com o aumento da preocupação das organizações perante o clima organizacional, existem algumas metodologias para análise, sendo a estudada nesse artigo a *GPTW – Great Place To Work*, na tradução livre fica como “Melhor ambiente para se trabalhar”. Para Coelho (2022)

“é possível identificar o engajamento dos trabalhadores, avaliando as opiniões, atitudes, e percepções, analisar os níveis de confiança entre líderes e trabalhadores, acompanhar o orgulho que os trabalhadores têm sobre a empresa e o nível de camaradagem entre colegas.” (Coelho, 2022)

Para Burchell (2011), esta pesquisa foi desenvolvida por volta dos anos 80, onde só após alguns anos é que de fato ela foi consolidada em 5 dimensões, as quais são conhecidas e aplicadas até o presente momento, sendo: (1) Credibilidade: envolve a comunicação da organização e o quão aberta ela é para seus colaboradores em relação a acessibilidade de informações; (2) Respeito: que como o próprio nome já induz a refletir, como é o cuidado e a preservação dos colaboradores como indivíduos; (3) Justiça: nesse ponto envolve as recompensas, imparcialidade e favoritismos dos gestores para com seus funcionários, ou seja, se todos são tratados igualmente, ou alguns acabam possuindo mais benefícios que outros; (4) Orgulho: o quão os colaboradores se sentem orgulhosos de trabalhar nessa organização e inclusive o quanto indicaria a um amigo/colega e por fim (5) Camaradagem: nesse ponto o autor expõe a hospitalidade e o quão amigável você é para com seus colegas, em outras palavras o quão acolhedor é o time/equipe (BURCHELL, 2011).

Para maior entendimento, no Apêndice encontra-se o quadro com as questões aplicadas pela GPTW. Além das questões *Net Promoter Score* (NPS) aplicadas, há mais duas questões discursivas, que são “O que torna a sua organização um excelente lugar para se trabalhar?” e “O que precisa ser melhorado na sua organização?” (GPTW, 2022), onde neste ponto os colaboradores também podem discorrer sobre seus anseios e desgostos.

Portanto, com essas análises os gestores conseguem ter uma visibilidade maior de como está o andamento da organização perante a todas as classes operárias. Na próxima seção, vai ser explorado os resultados obtidos, bem como ações a serem implementadas com o intuito do bem-estar dos colaboradores e o melhor ambiente para se trabalhar.

### 3 METODOLOGIA

Para efeito desse estudo, utilizou-se de pesquisas propostas por Collis e Hussey (2005), a fim de elucidar bem como classificar o estudo desse trabalho, o qual seria de natureza básica e com abordagem qualitativa. As questões propostas pela organização GPTW foram aplicadas no dia 2 de maio de 2022, tendo como prazo limite o dia 20 de maio de 2022. A organização em si, coloca como propósito fazer com que todos os colaboradores respondam por livre e espontânea vontade. Para aqueles que querem responder, a empresa orienta a responder logo na primeira semana, para que quaisquer dúvidas que eles tenham, possam ser sanadas com seus superiores, visto que até o primeiro acesso é complicado. Para isso é disposto jovens aprendizes para auxiliarem aqueles com maiores dificuldades em mexer em computadores e outros eletrônicos.

No primeiro momento, a coleta primária da organização, envolveu em torno de 380 respondentes, sendo que em média o questionário leva em torno de 35 minutos, para aquelas pessoas que tem maior facilidade, visto que para alguns o tempo pode ser maior, devido à demora na compreensão e assimilação das perguntas. O resultado primário obtido em relação ao ano de 2022, saiu por meados de julho, onde nesse primeiro momento a organização ainda não tem acesso a classificação no ranking Brasil, mas tem acesso às respostas dos colaboradores, ou seja, a pontuação das melhores e piores notas, segundo a visão deles.

Com a pontuação das melhores e piores notas, iniciou-se o plano de ação entre a liderança, onde em um primeiro momento, ficou-se um dia em imersão, com o intuito de explorar e analisar as respostas obtidas, tentando assim compreender o pensamento dos colaboradores, isto é, como eles chegaram a tais conclusões. No entanto, é difícil compreender o pensamento dos funcionários e suas aflições principalmente, com isso a primeira ação idealizada foi justamente realizar uma coleta secundária, isto significa que cada supervisor ia-se reunir com sua equipe em específico e nesses grupos focais iam ser mostrado principalmente os pontos negativos, para que nesse bate-papo descontraído fosse possível compreender a visão dos colaboradores.

Nessa coleta secundária, não se tem um número exato de participantes, visto que cada supervisor marcou um dia específico que se encaixava no horário e chamou a todos que se encontravam no setor, incluindo até os que não responderam ao

questionário. Importante salientar que cada gestor conduziu essa reunião da maneira que achava melhor, visto que com o resultado das pesquisas, era possível dividir por turnos e setores, pois cada turno avaliou diretamente o seu superior. Ao todo foram realizadas 18 coletas secundárias, onde no final todos registraram suas anotações em campo, para levar a reunião principal, em outras palavras, para a reunião do plano de ação, que envolve diretamente gerente da fábrica, *business partner*, supervisores e indiretamente o diretor da fábrica, pois ele inclusive queria compreender o motivo de certos resultados da pesquisa. A título de exemplo, uma das indagações foi a questão “As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.”, onde se teve uma baixa resposta em praticamente todos os setores e turnos.

Com a coleta de cada supervisor, foi-se realizado 5 encontros, envolvendo apenas os cargos de alta confiança, cada encontro durando por volta de duas horas e meia, focado estritamente nas questões mais controversas.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Com os encontros realizados, foram levantado vários pontos a serem melhorados, a questão 30 “As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.” foi uma das que mais apareceram quando se dividia a pontuação por turno e setores, tendo uma nota baixa e, ao serem questionados, uns levantaram o fato de seu equipamento dar problema (quebra, baixa produtividade) e isso fazia com que desanimassem ao chegar no serviço, outros ainda mencionaram o fato de “fulano” não gostar do “ciclano” e por isso não gostava de vir trabalhar, pois sabia que ia encontrar a pessoa pelo corredor. A questão 11 “As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.” também foi elencada em todos os setores e turnos, nota-se que o ser humano por si só não se contenta e sempre busca mais incentivos e nesse mesmo contexto, os colaboradores da organização estudada tem o hábito de falar sobre seus salários uns para os outros e nisso acabam descobrindo aqueles que ganharam aumento por mérito de suas entregas e dedicação e querem receber igual, mas não observam suas entregas, a título de exemplo.

Importante ressaltar que a pesquisa é feita referente ao ano anterior, ou seja, as perguntas foram respondidas analisando ao ano de 2021, mas a pontuação acaba se encaixando para 2022. Quando for abril de 2023, novamente os colaboradores iram

responder ao questionário, mas analisando ao ano de 2022, isso ocorre para que os funcionários tenham um período maior de análise, podendo assim expor situações que aconteceram e foram desagradáveis, por exemplo, com isso a organização visa através das ações sanar essas situações ainda no ano vigente.

Em relação as dimensões abordadas pela GPTW, a pontuação respectivamente em relação a análise do ano de 2021, sendo essa respondida no começo de 2022 foi:

- 94 pontos Camaradagem;
- 93 pontos Credibilidade;
- 92 pontos Respeito;
- 91 pontos Imparcialidade;
- 95 pontos Orgulho.

Se nos atentarmos, a menor pontuação foi referente a imparcialidade e aqui está ligado diretamente ao tratamento dos supervisores para com seus funcionários, onde o simples fato do supervisor sentar sempre com as mesmas pessoas, ou ficar um tempo a mais conversando com o operador, pode ter interpretações diferentes, onde por vezes o empregado acha que o gestor gosta mais daquela pessoa em si, sendo que o mesmo está apenas conversando questões pessoais, uma vez que muitos ali tem problemas pessoais, como separação, filhos com pensamentos suicidas, câncer na família, dívidas e claro que isso são conversas sigilosas, mas o gestor por preocupação, sempre acaba passando na produção e perguntando rapidamente sobre a situação em si, sendo assim os colaboradores de longe tiram suas próprias conclusões.

Analisando as dimensões, a organização como um todo superou inclusive a média das 25 melhores empresas segundo o ranking da GPTW, onde pelo ranking a média as melhores organizações, tem como pontuação:

- 91 pontos Camaradagem;
- 91 pontos Credibilidade;
- 90 pontos Respeito;
- 88 pontos Imparcialidade;
- 93 pontos Orgulho.

Constata-se ao final, que mesmo diante de várias questões negativas, ainda assim os respondentes analisaram muito bem a organização em todos os requisitos, ficando apenas pontos de atenção para serem trabalhados para o próximo ano, com o intuito de melhorar sempre a organização e principalmente a satisfação dos colaboradores. Nos planos de ação foram justamente esses os pontos levantados, o que cada supervisor pode vir a fazer para melhorar o seu ambiente de trabalho, ou seja, o seu turno, como é possível estar mais próximo dos colaboradores e dar atenção por igual a todos, o que irá ser feito para análise salarial e promoções, por exemplo. Os pontos com notas mais baixas, onde o plano de ação tem que sair do papel e ser eficaz são os elencados abaixo:

Tabela 1: análise das piores notas analisadas pelos colaboradores

<b>QUESTÕES COM PONTUAÇÕES BAIXAS</b>	<b>AÇÕES A SEREM EFETUADAS</b>
4 - Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer pequenas atitudes, sabendo elogiar;</li> <li>- Reconhecer aqueles colaboradores que trabalham em máquinas complexas e que exigem um grau de comprometimento maior, devido à alta tecnologia que oferta, proporcionando algum curso ou uma pequena bonificação salarial;</li> <li>- Reconhecer aqueles colaboradores com mais tempo de casa, pelo seu grau de comprometimento. E para que isso ocorra, a análise será dada através da presença do colaborador, pontualidade, 5S no ambiente e máquinas a qual está inserido, bem como sua conduta para com seus colegas de trabalho e superiores, assim como a disposição para trabalhar em outros equipamentos.</li> </ul>
9 - A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	- Nessa questão, aqui é importante abrir um parênteses, pois a organização sempre ofertava cursos, inclusive auxiliou o Senai a se instalar ao lado da organização para facilitar a logística dos colaboradores, para realização dos cursos. Houve uma baixíssima procura, do tanto que até fechou a instituição, logo nota-se como o ser humano é imprevisível, visto que a pouco tempo tinha essa oferta e não aproveitaram, agora estão reclamando desta questão. Como ponto de ação foi mencionado:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertar cursos avançados em relação às máquinas, visto que tem uma tecnologia de indústria 4.0 e muitos ali só tem até o ensino médio;</li> <li>- Incentivar mais os colaboradores a fazerem cursos e se dedicarem, não somente para crescimento profissional, bem como pessoal;</li> <li>- Realizar um mapeamento com o intuito de levantar as necessidades dos cursos, pois como mencionado acima, a organização dispôs de cursos, mas não houve procura, logo, será que a organização de fato ofertou o que os operadores de fato procuravam? Ou seja, não basta apenas instalar a unidade como forma de ajudar a todos os empregados presentes, é necessário realizar um levantamento prévio, para assim planejar os cursos ofertados (fortalecendo as parcerias com as unidades de aprendizado).</li> </ul>
<p>11 - As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar o mapeamento de funções, alocando os colaboradores conforme a função exercida, visto que muitos não estão enquadrados corretamente;</li> <li>- Realizar um plano padrão para mudanças de cargo, para que assim a mudança seja realizada corretamente e não se deixe algum colaborador de fora;</li> <li>- Realizar promoção e/ou reconhecimento por meritocracia, para não desmerecer quem realmente gera resultados.</li> </ul>
<p>18 - Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a linguagem de transmissão das informações, pois a grande dificuldade dos colaboradores é compreender que as metas no 2º semestre mudam e, por consequência o atingimento delas também, por isso que muitas vezes a participação ocorre abaixo do esperado por eles.</li> </ul>
<p>23 - A liderança evita o favoritismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parar de alocar as pessoas nas mesmas máquinas (isso acontece pelo grau de comprometimento do colaborador, mas acaba gerando ciúmes justamente daqueles que não são comprometidos);</li> <li>- Todos os supervisores conversarem antecipadamente para ter o mesmo alinhamento, ou seja, chegarem ao mesmo acordo das informações que iram ser repassadas, com o intuito de se evitar interpretações equivocadas pelos distintos setores e turnos. Para isso, no ano vigente já se iniciou treinamentos de gestão de</li> </ul>

	<p>pessoas, com colaboradores da própria organização GPTW, para que todos tenham a mesma postura e o mesmo tratamento com seus subordinados.</p>
<p>29 - As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser mais transparente no processo de recrutamento interno;</li> <li>- Realizar plano de carreira para os colaboradores da operação também, com o intuito de facilitar na hora de dar a promoção e influenciando assim os colaboradores a buscarem o autodesenvolvimento.</li> </ul>
<p>30 - As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procurar exercer uma comunicação mais eficaz no que diz respeito a quebra de máquinas e qualidade de material, pois os turnos às vezes pegam erros de turnos anteriores e não sabem como agir;</li> <li>- Ajustar a função do colaborador com a atividade que ele exerce;</li> <li>- Dar o mesmo salário entre os níveis;</li> <li>- Apaziguar conflitos, alocando as pessoas para outros turnos e/ou setores.</li> </ul>
<p>35 - A liderança age de acordo com o que fala</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança não age de acordo com o que fala, visto que por vezes coordenador tem atitudes diferentes das repassadas pelos supervisores. Logo, começar a ter um alinhamento eficaz entre coordenador e supervisores, para que os operadores não sintam essa falha existente.</li> </ul>
<p>57 - A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar testes eficazes e que se enquadrem nas atividades exercidas pelos operadores, para com isso analisar de antemão se o entrevistado se encaixaria na vaga ofertada.</li> </ul>

FONTE: autoria própria

Como pode-se perceber tem ações que vão demorar algum tempo para serem concretizadas, como por exemplo o enquadramento dos colaboradores na função correta, pois isso envolve orçamento, no entanto algumas atividades começaram a ser realizadas de imediato, como é o caso de ser mais transparente no processo de recrutamento interno, mostrando no mural todos os passos que levaram para tal contratação, bem como os treinamentos com os supervisores. Além disso outras ações foram tomadas, por iniciativa da própria organização, como:

- Day Off de Aniversário: todo colaborador pode tirar o dia de aniversário, ou outro dia dentro do mês do aniversário, para folgar. Essa ação foi tomada em todas as unidades (nacionais e internacionais) logo após o resultado parcial da

GPTW, como forma de melhorar ainda mais o ambiente para os colaboradores, satisfazendo-os;

- Chocolate e bilhete no dia do aniversário, cada colaborador é lembrado em seu dia com um agrado através de um bombom;
- Chocolate quente para os dias mais frios, com a finalidade de esquentar os colaboradores e sorvete para refrescar nos dias mais quentes do verão;
- Em dias comemorativos como foi o caso da Copa do Mundo, houve uma competição entre setores, no qual cada setor mais enfeitado ganharia um bolo para comemoração interna. Essa ação teve uma excelente repercussão, uma vez que os colaboradores foram muito criativos, usando até material interno nas decorações.

Cada atividade listada na reunião entre o pessoal da alta cúpula, tem como intenção principalmente reter os colaboradores, mas especialmente garantir um excelente lugar para se trabalhar e com a ajuda do questionário da GPTW, fica mais fácil atuar e compreender os anseios dos colaboradores, como já mencionado. No entanto, é notável que muito dos desgostos dos colaboradores, a organização não consegue intervir, pois reconhecimento e treinamento estão relacionados com as atitudes e comportamento do próprio colaborador, assim dizendo, tem atitudes que não é a organização que tem que perseguir, mas sim o próprio funcionário, visto que atualmente aquele que não se especializar ou buscar por conhecimento, fica em uma posição anterior e até ganhando um salário inferior aos demais.

## **5 CONCLUSÃO**

Conclui-se que o ponto mais crítico em relação a frustração demonstradas nas respostas pelos colaboradores, é exatamente em relação a salário e promoções, visto que são poucos os que estão satisfeitos, alguns buscam capacitação para se desenvolverem, em compensação outros ficam estagnados e mesmo assim querem ter o mesmo reconhecimento daqueles que são destaques e, acabam culpando seus gestores pelo seu não desenvolvimento e estagnação. Isso tudo foi observado nas conversas com os grupos focais, pois para muitos pouco importa se tem cursos e estudos, para eles cumprindo a meta é o que interessa.

As reuniões realizadas com os grupos focais, foram de suma importância para todos os gestores compreenderem, tirarem dúvidas e até se surpreenderam com a visão de seus próprios funcionários, onde assim além dos pontos de ações idealizadas para o ano vigente, muitos também pensaram em ações para se autodesenvolver, com o intuito de serem mais presentes e atuantes para com todos do seu setor, visto que vários colaboradores questionaram seus superiores o fato de sempre quando vão procurá-los estes estão grande parte do dia em reunião e não podem atendê-los, assim se sentem desamparados, pois estão precisando desabafar sobre problemas familiares, pedir algum auxílio e não os encontram.

Concluiu-se também que o ponto principal a ser compreendido é o fato de que cada pessoa interpreta e tem sua própria visão perante as questões propostas pela GPTW, visto que muitas vezes ao responder as questões, acabam por colocarem frustrações do passado, olharem setores que não trabalham, como por exemplo, para o 1º e o 3º turno são disponibilizado garrafas de café, visto que o horário que o pessoal trabalha precisa do café para se manter acordado, ao contrário do 2º turno que trabalha no período da tarde e não tem a necessidade tão grande de tomar café, ainda mais que no refeitório ao fim da janta é disponibilizado uma garrafa de café, mas o que os colaboradores de fato querem, é uma garrafa dentro do setor, assim como nos outros horários.

A comparação entre cargos também é um ponto a título de exemplo, que acaba por interferir na resposta final, deixando os superiores sem compreender, como foi o fato da questão 30, onde menciona que as pessoas não gostam de ir trabalhar, onde nos gera o questionamento “mas como as pessoas não gostam, sendo que sempre vemos todos de bom humor”, mas ao se analisar a fundo é porque existe os conflitos internos entre eles mesmo, que por vezes trazem de fora da organização e acabam refletindo na organização. O questionário deve ser respondido de livre e espontânea vontade, sendo assim, quando o colaborador tem dúvida, ele questiona seu supervisor imediato, ou os aprendizes que são capacitados para auxiliá-los, ademais eles respondem segundo suas próprias interpretações.

Após 3 meses de espera saiu a classificação geral, onde a empresa se posicionou entre as 15 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, logo o plano de ação será ainda mais cobrado, justamente pela colocação enquadrada, onde o foco agora é manter ou conquistar novas posições. Cada supervisor terá que se autogerenciar, ser mais participativo e presente, visto que a empresa não deseja

perder a posição para este ano vigente e através das conversas com grupos focais, conseguiu-se compreender os anseios de cada colaborador, assim como saber onde estão acertando e deixando a desejar.

Finaliza-se este trabalho ressaltando a importância de ter análises assim como da GPTW, pois auxiliam a todos da organização a saberem quais passos pode-se dar, o que deve deixar de se fazer, ou ainda o que se deve continuar fazendo. O ambiente para os colaboradores envolve muito mais do que apenas ambiente limpo, organizando e salário em dia, envolve ser mais presente, perguntando mais sobre questões pessoais, sendo participativo na vida do colaborador, visto que todos passam mais tempo dentro da organização do que em casa com a família, buscar não sentar sempre com as pessoas, promover simples ações, como um bolo no pote para homenagear o Dia dos Pais, dentre outras ações. Sem esquecer que através da insatisfação apontada na pesquisa, os próprios colaboradores conseguiram através contestar o valor do vale refeição que é o mais baixo da região, com isso para satisfação de todos a organização aumentou o valor e ainda concedeu uma folga no dia do aniversário, como já mencionado.

Logo, questionários assim possibilitam a abertura e a quebra de tabus, anseios e medos de rodas de conversa para diálogos como os mencionados, onde nem se imaginava que havia “ciúmes” pelo fato até de se sentar com a mesma pessoa na hora da refeição, bem como proporciona maior abertura para os colaboradores falarem sem medo de se prejudicarem, podendo argumentar com tranquilidade.

## REFERÊNCIAS

ANDREASI, D. Teoria Motivacional de Victor Vroom. 2011. Disponível em <Teoria motivacional de Victor Vroom | Jovem Administrador>. Acesso em: 10 out. 2022.

CALEGARI NETO, Otávio. **Céu, inferno e purgatório: bem-estar, mal-estar e qualidade de vida no trabalho em um órgão público federal.** 2018 p. 31. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília. Brasília, 2018.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4<sup>o</sup>ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, M. F. S. **Análise da correlação entre o clima organizacional e o turnover em empresas de tecnologia.** 2022. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2022.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CONTE, Antonio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais.** p. 33. Revista FAE BUSINESS, n.7, nov 2003.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 1992.

FERNANDES, T.; KRONE, D.; ROSA, E.; CRUS, M.; FERRARI, T.; REIS, E. Qualidade de vida no trabalho. **Mostra de iniciação científica do CESUCA-2317-5917**, n.7, 2013.

GPTW\_ADMIN. Great Place to Work® Brasil comemora 25 anos revelando as 150 Melhores empresas para Trabalhar no Brasil 2021. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/great-place-to-work-brasil-comemora-25-anos-revelando-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil-2021/>> Acesso em: 15 out. 2022.

GPTW\_ADMIN. HOME/ARTIGOS. Disponível em:  
< <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/>> Acesso em: 15 out. 2022

GPTW\_ADMIN. Modelo Pesquisa com Funcionários\* Trust Index® - acima de 30 funcionários. <<https://conteudo.gptw.com.br/pesquisatrustindex>> Acesso em: 15 out. 2022

LUZ, R. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MASLOW, H. A. **Toward a psychology of being** (2ª ed.) New York: Van Nostrand. 1968

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana.** In: BALCÃO, Y. 1975

MASLOW, A. H. **A teoria da motivação. O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: FGV, 337-68. 1979.

SILVA, M.; DIEHL, L. A relação entre cultura e clima organizacional em uma empresa do ramo alimentício do vale taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 5, n. 1, 2013. CGO/Univates.

SOARES, T. P.; **BURNOUT e a qualidade de vida dos gestores do Sistema Socioeducativo do Distrito Federal: uma análise estatística descritiva em saúde mental.** Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura, Universidade de Brasília. Brasília, 2019

SOUZA, T. O.; FILDAGO NETO, A. M.; MORAES, R.; PETROLA, S.; NOGUEIRA, M. Clima organizacional como forma de melhoria na qualidade de trabalho: estudo de caso na empresa som e acessórios Ltda. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2016.

QUILICI, R. F.; XAVIER, A. A. P. **Qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação.** XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11/out. 2006.

**APÊNDICE – Questionário: GREAT PLACE TO WORK**

Questões aplicadas pela GPTW

1. Este é um lugar amistoso para se trabalhar
2. Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.
3. Este é um lugar fisicamente seguro para se trabalhar.
4. Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.
5. As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.
6. Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui.
7. Os líderes deixam claras suas expectativas.
8. Posso fazer qualquer pergunta razoável aos líderes e obter respostas diretas.
9. A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.
10. Os líderes agradecem o bom trabalho e o esforço extra.
11. As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.
12. Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego”.
13. Quando as pessoas mudam de função ou de área, a organização faz com que se sintam rapidamente “em casa”.
14. É fácil se aproximar dos líderes e é também fácil falar com eles.
15. Os líderes reconhecem os erros não intencionais como parte do negócio.
16. Os líderes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera.
17. Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.
18. Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa.
19. Os líderes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização
20. Os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.
21. Os líderes confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las.
22. Os líderes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.
23. Os líderes evitam o favoritismo.
24. Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade.
25. Os líderes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.
26. Os líderes aqui dão autonomia às pessoas.
27. Este é um lugar psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar.
28. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.
29. As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.
30. As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho.
31. Posso ser eu mesmo por aqui.
32. Os líderes cumprem o que prometem.
33. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.
34. Aqui as pessoas se importam umas com as outras.
35. Os líderes agem de acordo com o que falam.
36. Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.
37. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero

38. Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.
39. Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui.
40. Nós sempre comemoramos eventos especiais.
41. Acredito que os líderes só promoveriam reduções de quadro como último recurso.
42. As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados.
43. As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.
44. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.
45. Os líderes são competentes para tocar o negócio.
46. Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo.
47. Temos benefícios especiais e diferenciados aqui.
48. Sinto que estamos todos "no mesmo barco".
49. Os líderes são honestos e éticos na condução dos negócios.
50. Os líderes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado.
51. Pretendo trabalhar aqui por muito tempo.
52. Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na organização.
53. Posso me ausentar do trabalho quando necessário.
54. Sinto que eu faço a diferença aqui.
55. Quando se entra nesta organização, fazem você se sentir bem-vindo.
56. Este é um lugar descontraído para trabalhar.
57. Os líderes contratam pessoas que se enquadram bem aqui.
58. Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.
<b>QUESTÕES ADICIONAIS</b>
59. Os gestores possuem as melhores características de nossa organização.
60. A organização valoriza as pessoas que têm ideias e novas formas de fazer as coisas, independentemente do resultado.
61. As pessoas aqui se adaptam rapidamente às mudanças necessárias para o sucesso da organização.
62. Eu recomendaria fortemente minha organização aos amigos e à família como um excelente lugar para trabalhar.
63. Nossos clientes classificariam nosso atendimento como excelente.

Fonte: Modelo Pesquisa com Funcionários, Great Place To Work, 2022, adaptado