

TOP SER HUMANO 2021  
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO  
MODALIDADE DESENVOLVIMENTO

GKN DO BRASIL LTDA.

**ÍNDICE DE CLIMA POSITIVO - PCI**

**O engajamento dos funcionários através da participação na melhoria dos  
processos da GKN do Brasil**

Responsáveis pelo *case*: Cláudio Raiter, Daniela Bonesso da Silveira  
Fernanda Bredow e Sandra Delevati.

Case inscrito em 2020, entregue em 2021

Porto Alegre, 11 de maio de 2021.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>SINOPSE</b>	
<b>2</b>	<b>OBJETIVO DO CASE</b> .....	<b>01</b>
<b>3</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b> .....	<b>01</b>
<b>4</b>	<b>INTRODUÇÃO: O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO</b> .....	<b>04</b>
4.1	HISTÓRICO DA GKN .....	04
4.2	O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO .....	04
4.3	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA .....	06
<b>5</b>	<b>CORPO DO TRABALHO</b> .....	<b>07</b>
<b>6</b>	<b>AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE</b> .....	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>19</b>
	<b>INFORMAÇÕES DOS AUTORES</b> .....	<b>20</b>

## **1 SINOPSE**

O Índice de Clima Positivo (PCI) são sessões realizadas com amostras de funcionários de todas as áreas da GKN do Brasil e que ocorre entre a pesquisa de clima que acontece a cada dois anos visando ao engajamento das equipes. A iniciativa do programa nesse formato deu-se pela necessidade de agilizar ações de melhoria. Assim, nos encontros regulares que acontecem a cada seis meses com as áreas, é uma oportunidade de revisar ações passadas e sua efetividade, verificar como as equipes estão agora e, também, uma oportunidade de acordar ações que tenham um impacto positivo no dia a dia das áreas.

A pesquisa é composta por doze questões com enfoque em necessidades básicas do trabalho, necessidades do indivíduo no trabalho, percepção quanto ao trabalho em equipe e sobre crescimento, e os resultados apoiam o dia a dia dos gestores no que tange à engajamento, ao desenvolvimento e ao reconhecimento, em uma escala de 1 a 5. As sessões são realizadas com os funcionários mensalmente, sendo cinco encontros na filial de Porto Alegre e dois na filial de Charqueadas, oferecidas dentro dos turnos de trabalho.

## **2 OBJETIVO DO CASE**

O propósito do Índice de Clima Positivo (PCI) é identificar temas e questões comuns existentes de uma localidade, uma oportunidade de discutir preocupações e compartilhar ideias com o líder, desenvolver ações de melhoria para beneficiar a todos e fornecer pontos de verificação regular de dados extraídos da pesquisa.

A pesquisa de opinião oferece resultados no nível da equipe, com mais probabilidade de retratar o dia a dia. Estimula a equipe e o gestor a assumir a responsabilidade por questões específicas do setor.

Através dos resultados, cria-se um ambiente de trabalho de participação, e o engajamento é natural, fazendo com que todos tenham orgulho em pertencer.

## **3 PÚBLICO-ALVO**

O público-alvo são funcionários da área fabril e administrativos, distribuídos nas duas filiais da GKN do Brasil, Porto Alegre e Charqueadas, somando 1800 pessoas. Estagiários, temporários e terceiros não participam da pesquisa e nem da minipesquisa. As lideranças participam como apoiadores, na elaboração do plano de ação.

## **4 INTRODUÇÃO: O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO**

### **4.1 HISTÓRICO DA GKN**

A GKN é líder global no ramo automotivo com 29.000 funcionários em mais de 21 países, em 54 unidades de manufatura.

Fundada em 1759 por John Josiah **G**uest, Arthur **K**een e Edward **N**ettlefolds, no Sul de Wales, no interior da Inglaterra, foi denominada GKN pela formação da sigla com as letras dos sobrenomes de seus fundadores (**GKN**). Mundialmente, é a empresa líder global que fornece tecnologia para 50% dos carros em todo o mundo. Trabalha diretamente com a maioria dos fabricantes de automóveis e é a número 1 no fornecimento de sistemas de transmissão dianteira (semieixos e juntas homocinéticas), de tração total e para motores elétricos.

No Brasil, a GKN está instalada desde 1974, onde iniciou uma *joint venture* em uma planta em Porto Alegre como pioneira na produção de semieixos homocinéticos, participando do lançamento do primeiro carro no Brasil com esta tecnologia, o Volkswagen Passat. Em 1995, inaugurou a planta na unidade de Charqueadas, que fabrica os forjados e os eixos. Na unidade de Porto Alegre, são produzidos os demais componentes e são montados os semieixos para envio aos clientes, em sua maioria montadoras e/ou produtos de exportação para outras unidades do grupo GKN em todo o mundo.

Em 2000, a GKN assumiu 100% do controle acionário da *joint venture* e passou a ser denominada GKN do Brasil Ltda. Em abril de 2018, foi formalizada a aquisição do controle acionário da GKN pela empresa Melrose Industries PLC.

Todos sabemos que as organizações bem-sucedidas possuem três elementos de excelência empresarial: Missão, Visão e Valores, os quais são de suma importância para a definição de seus propósitos estratégicos.

A Missão justifica sua existência. A Visão de futuro orienta objetivos, investimentos, estratégias de mercado e programas de desenvolvimento, projetando quem desejamos ser e aonde queremos chegar. Assim, a GKN direciona seus esforços norteados por sua Visão e Missão (Anexo 1), que são: **“Projetar e fabricar**

***produtos de transmissão de qualidade superior, apoiados pelo melhor serviço de atendimento ao cliente, criando valor para nossos clientes e acionistas. Mais especificamente, nós criaremos um portfólio de produtos driveline de qualidade superior e soluções de sistemas para nossos clientes. Nós alcançaremos a liderança de mercado em todas as áreas de negócio onde atuamos. Excederemos as expectativas dos clientes em qualidade, custos e entrega. Seremos a empresa escolhida de empregados qualificados e motivados. Agiremos com integridade e respeito por todos com quem nos relacionamos, incluindo comunicados, clientes, empregados, o meio ambiente e nossos acionistas.”***

O estabelecimento de valores como ética, justiça e reconhecimento, entre outros, baliza a tomada de decisão e a forma de comportamento humano, que norteiam os relacionamentos. A GKN firma o compromisso e cria a conexão de seus Valores (Anexo 2) com os funcionários através dos ***“6 Valores da GKN com você e seus com a GKN que criam a ligação dos compromissos da empresa e dos funcionários com Segurança, Qualidade, Confiança e Honestidade, Responsabilidade Social e Ambiental e de Desenvolvimento de Pessoas.”***

E ainda, através do ***“DNA da GKN (Anexo 3) e do DNA dos Comportamentos de Liderança (Anexo 4) que norteiam a nossa cultura e estão presentes em tudo o que fazemos, todos os dias, em todo o mundo, nos ajudando a nos destacar e a ter sucesso há mais de 250 anos, nos adaptamos e aproveitamos as oportunidades. Fornecemos tecnologia inovadora e de precisão. Somos comprometidos e estamos sempre trabalhando em melhorias. Cuidamos uns dos outros e dos nossos clientes. Sempre fazemos a escolha certa em Segurança e Saúde para nosso pessoal. Somos honestos e***

***vivemos de acordo com o Código da GKN (Anexo 5). Lideramos pelo exemplo. Sentimos orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos.”***

Na empresa, Visão, Missão, Código GKN Valores, DNA da GKN, DNA comportamentos da liderança e compromisso com seus comportamentos de liderança e clima organizacional são os pilares de sustentação de todo o trabalho, e isso nos ajudou a viabilizar a implantação do Índice de Clima Positivo (PCI).

## **4.2 O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO**

A GKN, ao longo dos anos, vem aplicando a pesquisa de satisfação *Engage me* que acontece a cada dois anos. Esse formato, também de forma anônima e confidencial, é um espaço para que todos os funcionários possam dar a sua opinião a respeito do engajamento na empresa.

Em 2016, a GKN contratou a empresa *Gallup*, a qual é uma consultoria especializada em pesquisas com o intuito de ajudar os funcionários e sua gestão a criarem um local de trabalho engajado onde cada pessoa fique entusiasmada e comprometida com o seu trabalho. A GKN entende que, com o engajamento diário, aumenta o conhecimento, ferramentas, recursos e táticas para impulsionar o seu desempenho e melhorar o clima organizacional.

A Gallup é uma empresa de pesquisa global e trabalha com organizações para criar uma cultura de engajamento positivo. Em 2016, substituímos a pesquisa composta por 16 questões por 12 questões que a Gallup denomina como 12 elementos do Engajamento, conhecidas como Q12.

A Gallup também testou os resultados de seu Q12 e provou que as organizações que alcançam altos resultados para eles também têm alto desempenho.

Com isso, pretende-se criar um ambiente de trabalho em que todos têm orgulho em pertencer, sendo um dos principais fatores de sucesso para o negócio da GKN.

As perguntas (Q12) são mais relevantes para o ambiente local, perguntam aos funcionários sobre liderança em geral e sua consciência dos objetivos de alto nível da empresa.

Em cada um desses elementos, há uma verdade fundamental sobre a natureza do trabalho, sendo os fatores mais importantes para explicar as motivações dos funcionários no trabalho. Também podemos dizer que estes elementos são analisados em todos os ambientes de trabalho focando no alto desempenho.

As questões são respondidas eletronicamente pelos colaboradores, e suas respostas, em um índice numérico de 1 a 5, e são apresentadas no momento do encontro. Os participantes da pesquisa são um grupo de 10 a 20 colaboradores escolhidos aleatoriamente, os quais representam um pouco de cada área da empresa.

Logo após responderem à pesquisa, relacionada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com as lideranças, eles conhecem o resultado quantitativo que aquele grupo respondeu e são convidados para conversarem sobre as ações visando melhorias que poderiam ser implementadas. Após esta conversa, sempre após cada reunião, é realizado em conjunto com as lideranças, um plano de ação com base nas sugestões apresentadas pelos funcionários.



### 4.3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Seguindo a lógica do Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), que é uma ferramenta de controle de qualidade e pode ser definido como [...] um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-se de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas (MARSHALL JÚNIOR et al, 2012, p.58). Seguimos o processo da minipesquisa que acontece da seguinte maneira:

- a) Amostras de funcionários de cada área são convidadas a participar.
- b) Resultados da pesquisa são discutidos para uma melhor compreensão.
- c) Planos de Ações de PCI anteriores são revisados.
- d) Ideias para melhorias são sugeridas, discutidas e priorizadas.
- e) Resultados, ações prioritárias e ideias são registrados e comunicados.
- f) Principais sugestões são consideradas no processo de planejamento de melhoria contínua.

Desse modo, queremos reforçar a importância de transformar ideias em ações que farão a diferença e incluir uma peça adicional ao processo de revisão de ações acordadas em busca de progresso e na verificação para ver se elas fizeram a diferença.

## 5 CORPO DO TRABALHO

O Índice de Clima Positivo (PCI) é uma iniciativa inovadora que valoriza o engajamento dos colaboradores, promovendo a contínua melhoria do clima organizacional.

No momento de estabelecer a criação de um programa ou projeto, é necessário definir os objetivos. Ou seja, para que serve o projeto, quais ganhos e resultados interessantes para a organização.

Neste caso, a premissa está pautada em todo o movimento baseando-se no reconhecimento das pessoas para fazer as conexões, compartilhar, motivar e engajar, no intuito de atingir as metas através das pessoas. Assim sendo, o programa apresenta justificativas plausíveis e bem consistentes para que haja o esforço conjunto, em que todos trabalhem na execução do que foi planejado.

Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa. Ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização.

Assim sendo, identificamos a necessidade de aprofundar a percepção do funcionário e o que ele espera como parte integrante da empresa.

A GKN tem a prática de aplicação de pesquisa de clima a cada dois anos abrangendo todos os funcionários. No entanto, para tornar mais efetiva a pesquisa de satisfação, criou-se o Índice de Clima Positivo (PCI), que é uma minipesquisa, realizada com uma amostra representativa de funcionários dos setores.

Ela é anônima e confidencial, verifica como as pessoas se sentem em relação ao seu local de trabalho, e todos os funcionários são convidados para participar de

uma sessão ao longo de 1-2 anos. Essa sessão é conduzida pela área de Recursos Humanos e pelo líder sobre os resultados gerais e seus significados. É uma abordagem participativa entre os funcionários e os líderes para identificar ações que façam a diferença.

Através da parceria com a consultoria Gallup, alteramos o formato da pesquisa para um modelo mais sucinto, composto por 12 questões, conhecidas como Q12 (Anexo 6) e possibilitando a comparação com as melhores práticas do mercado. A Gallup disponibiliza uma plataforma através da internet, na qual comparamos os resultados da GKN com os resultados das melhores empresas para se trabalhar no mundo.

A Gallup desenvolveu o modelo demonstrado por meio de uma pirâmide (Anexo 7), baseado na teoria de necessidades de Maslow e, de acordo com a abordagem, as necessidades humanas são classificadas em cinco categorias principais: fisiológicas, segurança, afiliação (pertencimento), estima e autorrealização. O estudo da mostra que todos os itens são importantes para encorajar o engajamento. A hierarquia segue a seguinte lógica:

- Necessidades básicas - (concentre-se e liberte-me do estresse desnecessário), onde exploramos a clareza dos funcionários sobre o que se espera deles e se estão equipados com todos os recursos adequados.
- Individual - (me conheça, me ajude a ver meu valor, se preocupe comigo, me ajude a crescer) onde exploramos como você entende como maximizar sua contribuição e se você se sente valorizado, apoiado e se tem relacionamentos de confiança.

- Trabalho em equipe - (me escute, me ajude a ver minha importância, me ajude a sentir orgulho, me ajude a construir confiança) onde exploramos o quanto você sente que faz parte de uma equipe, confie nas pessoas, seja confiável. O terceiro grupo é sobre “Trabalho em equipe” o que você pode retribuir”.
- Crescimento - (ajude-me a revisar minhas contribuições e me desafie) onde exploramos o quanto os funcionários sentem que aprendem coisas novas e encontramos melhores maneiras de fazer as coisas.

Conforme pesquisa realizada pela Towers Perrin, também lembrada no livro de Bob Nelson (2014), colaboradores comprometidos com suas atividades e com a empresa se esforçam 57% mais do que os que não se sentem envolvidos. Acrescente a isso o custo da taxa de rotatividade – que estudos recentes da Society for Human Resource Management (SHRM) apontam como quase o dobro do salário anual do funcionário – e os números rapidamente se tornam significativos para a empresa em termos de despesas reais, sem contar a perda de oportunidade que representa a saída de colaboradores experientes.

O funcionário motivado atende melhor aos clientes, que se tornam fiéis, o que aumenta a lucratividade e, portanto, garante o sucesso da companhia. De fato, o relatório sobre o trabalho nos Estados Unidos, feito pela consultoria Watson Wyatt em 2009 (NELSON, 2014), descobriu que empresas com funcionários engajados apresentam uma produtividade 25% maior e um risco de rotatividade menor, além de atrair talentos com mais facilidade que as demais. Ainda, um estudo do Departamento de Auditoria Geral da Colúmbia Britânica concluiu que “[...] o reconhecimento motiva os funcionários, aumenta a autoestima e a produtividade,

além de reduzir o estresse, o número de faltas ao trabalho e a taxa de rotatividade” (NELSON, 2014).

Estes fatores também são observados no Anexo 8 que apresenta o *Estudo meta-análise do Instituto Gallup 2016*, o qual foi realizado com 230 organizações com 1.9 milhões de funcionários de 73 países demonstrando como o comprometimento é importante e deve ser reconhecido e que influencia diretamente nos resultados da organização.

A Towers Perrin, em 2008, constatou que:

[...] empresas cujos funcionários se engajam nos projetos apresentam um aumento de 19% no faturamento operacional e 28% no faturamento acionário. Por outro lado, organizações cujos funcionários não se sentem envolvidos têm faturamentos operacionais decrescentes e uma queda de 11% no faturamento acionário (NELSON, 2014).

Para que fosse viabilizado o formato de mini-pesquisas do Índice de Clima Positivo (PCI), seguimos as seguintes etapas de implantação:

- Etapa 1: Treinamento das lideranças na interpretação do relatório da Gallup no que tange ao entendimento das perguntas e suporte para a elaboração do plano de ação junto às equipes.
- Etapa 2: Reuniões com todos os funcionários analisando o resultado da pesquisa e trabalhando em grupos para elaborar sugestões de melhorias e estruturar o plano de ação. Os grupos foram compostos por até 24 pessoas para apresentar os resultados e o andamento do plano de ação.

Os funcionários poderiam sugerir alguma nova ação caso as principais oportunidades tivessem mudado. Estimativa da reunião: 45min (10' para apresentação de resultados, 15' para o plano de ação e 20' para questionamentos e novas sugestões).

- Etapa 3: Reuniões das lideranças para criação de plano por área e validação das ideias apresentadas pelos funcionários.
- Etapa 4: Reuniões dos diretores de validação do plano e elaboração do plano master.
- Etapa 5: Divulgação do plano da GKN do Brasil e acompanhamento mensal do plano de ação com as lideranças e divulgação nas reuniões de resultados e PCI's mensais.
- Etapa 6: Inclusão no PDP (Processo de Desenvolvimento de Performance) de todos os líderes, um Objetivo relativo à pesquisa.
- Etapa 7: Todos os gestores devem ter registrado o seu plano de ação no *site* da Gallup.
- Etapa 8: Realização de minipesquisas mensais de PCIs, onde:
  - Uma amostra aleatória de funcionários é convidada a participar de uma sessão PCI, na qual eles são convidados a ser honestos sobre sua opinião;
  - Depois de preencher uma pesquisa anônima usando controles automáticos (para manter o anonimato), os resultados coletivos são exibidos para que todos os revisem e participem de uma conversa

sobre quais são os motivos/causas para os resultados e identificarem duas ou três prioridades principais que devem ser abordadas.

- Um ponto a ser reforçado anteriormente que não era um elemento forte do PCI: a área deve rever o plano de ação do PCI anterior e à luz das prioridades considerar o impacto das ações anteriores e verificar se ações adicionais precisam ser incluídas.
- Discutir ideias novas ou adicionais para melhoria para duas/três prioridades.
- O facilitador de RH registra os resultados, a discussão sobre as prioridades de melhoria e as ideias de ação a serem abordadas. Isso fornece relatórios de *roll-up* em toda a organização e fornece métricas de pessoal importantes para análises de operações na unidade de negócios ao nível da diretoria.
- As principais sugestões e o progresso são revisados.

Uma atualização sobre as ações anteriores deve estar disponível e compartilhada como parte da sessão PCI. Onde as ações não estão progredindo, isso deve ser discutido abertamente, e onde elas progrediram, o PCI é uma oportunidade para avaliar seu impacto. Se o impacto não for suficiente para fazer a diferença e o item permanecer prioritário para os participantes, outras sugestões devem ser solicitadas.

A partir dessa rodada inicial, estabeleceu-se um cronograma mensal no qual deviam ocorrer cinco encontros na filial de Porto Alegre e dois encontros na filial de

Charqueadas procurando-se alternar entre áreas da produção e administrativas, dos três turnos de trabalho. Com o formato sistemático de minipesquisas, no qual as áreas participam em rodadas de encontros a cada 6 meses, já temos mais de 5000 participantes nos PCIs.

Ao ser realizada uma mini-pesquisa de PCI o resultado é apresentado conforme Anexo 9. A primeira coluna “Resultados de hoje” mostra seu resultado médio para cada pergunta de um valor possível de 5. A segunda coluna mostra o melhor resultado da classe fornecido pela Gallup a partir de seu banco de dados global para todas as organizações 2014. A terceira coluna mostra qual é a diferença entre o resultado do grupo e o resultado dos melhores da classe no banco de dados do Gallup. O melhor resultado da classe é a pontuação média de 75%, que é a linha de base do quarto superior ou 25% de todos os resultados.

O objetivo principal de cada mini-pesquisa de clima é que a área consiga elencar as duas ou três principais questões que obtiveram a menor pontuação e a partir da discussão no pequeno grupo tenha condições de elaborar um plano de ação, que deverá ser revisitado em torno de 6 meses adiante.

Quanto à elaboração do plano de ação, uma atualização sobre as ações anteriores deve estar disponível e compartilhada como parte da sessão PCI. No encontro, logo após a pesquisa, a área deverá consultar as prioridades e ações anteriores do PCI. As ações definidas no pequeno grupo são bastante dirigidas à realidade de cada equipe e por isso torna a sua eficácia bastante tangível.

Ainda na etapa da elaboração do plano de ação, algumas questões buscam nortear o diálogo entre a equipe:

- O impacto das ações anteriores se estiverem relacionadas com as prioridades identificadas na sessão: A ação foi totalmente



implementada? Em caso afirmativo, qual foi o impacto da ação? São necessárias ideias adicionais ou alternativas para fazer a diferença nas prioridades identificadas na sessão. Se sim, quais são as sugestões. Onde as ações não estão progredindo, isso deve ser discutido abertamente, e onde elas progrediram, o PCI é uma oportunidade para avaliar seu impacto. Se o impacto não for suficiente para fazer a diferença e o item permanecer prioritário para os participantes, outras sugestões devem ser solicitadas.

- Onde novas prioridades forem identificadas, deverão ser discutidas ideias para ações que se apliquem a essa prioridade.

Segundo Daniel Costa (2014), a motivação é o impulso para começar algo. O engajamento é a força para terminar bem feito aquilo que começou. A motivação está vinculada ao passado e o engajamento está voltado para o futuro. Promover o engajamento é abrir caminho para que o colaborador construa e não apenas levante paredes. A falta de engajamento é o principal obstáculo para o atingimento dos indicadores; por isso evitá-la é uma prioridade. O engajamento é o resultado de um desempenho diferenciado com mais atitude.

Por fim, o Corporate Executive Board, na sua pesquisa *Motivando o Desempenho dos Funcionários e a Retenção por Meio do Engajamento*, descobriu que o reconhecimento é um dos melhores meios de reduzir a taxa de rotatividade. Os colaboradores não estão nas empresas apenas para cumprir seu horário de trabalho e receber um salário em troca; eles querem fazer a diferença – e querem ser admirados por isso.

O foco das minipesquisas do PCI são todos os funcionários da GKN do Brasil das filiais Porto Alegre e Charqueadas, somando 1800 pessoas. Estagiários,

temporários e terceiros não participam da pesquisa e nem da minipesquisa. As lideranças participam como apoiadores, na elaboração do plano de ação. E o setor de Recursos Humanos atua como condutor do processo junto à área.

No que tange aos investimentos, a GKN Global arcou com as despesas enviando à GKN do Brasil os hardwares, controles remotos usados nas minipesquisas juntamente com a licença para utilização, não havendo, portanto, um investimento da planta no Brasil.

## **6 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE**

O Índice de Clima Positivo (PCI), através das minipesquisas, oferece resultados no nível da equipe, com mais probabilidade de retratar o dia a dia estimulando as equipes e as lideranças a assumirem a responsabilidade por questões que são bem específicas de cada setor.

Conforme comentado anteriormente, na etapa 8 do projeto, por meio do estímulo mensal de avaliação por parte dos funcionários e nas ações realizadas pelos colaboradores, que contribuem para a melhoria dos resultados dos indicadores conseguimos atender e, em muitas vezes, superar as expectativas dos clientes.

No PCI, é identificada a percepção de satisfação dos colaboradores, através das relações entre os membros da equipe e suas lideranças, a confiança e o espírito colaborativo de todos, finalizando com um bem-estar coletivo.

Desde o início das minipesquisas de clima, em 2016, mais de 5000 colegas já participaram de 336 sessões de PCI e, como resultados, outros programas e iniciativas da empresa surgiram a partir de planos de ações que foram definidos em

grupos. Isso é perceptível através dos depoimentos de colaboradores, conforme Anexo 10.

Das sessões realizadas mensalmente, no ano de 2019 percebeu-se que as questões que foram sinalizadas com notas mais abaixo foram as Q2, Q4 e Q12, que são: Q2 – “Tenho os materiais e equipamentos necessários para realizar o meu trabalho corretamente”, Q4 – “Nos últimos sete dias, recebi algum reconhecimento ou elogios por realizar um bom trabalho” e a Q12 – “No último ano tive oportunidades de aprender e crescer no meu trabalho”. Com base em alguns dos relatos que são destacados ainda no Anexo 10 é percebido o enfoque dado pela gestão para que de fato a área evolua e ajuste pontos que talvez ainda não estejam a contento.

Em contrapartida, as questões que apareceram com pontuações mais elevadas foram as Q1, Q5 e Q8, que são: Q1 – “Sei o que esperam de mim no meu trabalho”, Q5 – “Meu supervisor, ou alguém no meu trabalho, parece se importar comigo como pessoa” e a Q8 – “A missão/objetivo de minha empresa me faz sentir que o meu trabalho é importante”. Diante desses resultados, verifica-se o sentimento de pertencimento de nossos colegas e o formato de trabalho da empresa que valoriza muito as relações humanas.

Desta forma, o reconhecimento faz que este ciclo seja contínuo de compromisso, pertencimento e realização, despertando para que as pessoas busquem a excelência em todos os âmbitos da sua vida.

Essa pesquisa é um dos indicadores que demonstra claramente a nossa evolução no decorrer dos anos de 2016 a 2019 como pode ser percebido no Anexo 11.

Como é percebível, este processo de avaliação é de extrema importância para a organização e a prova disto é a valorização que a alta gestão da empresa dá para esse espaço de escuta aos colegas em geral, dedicando amplo tempo para o esforço e empenho na melhoria contínua.

## **7 CONCLUSÃO**

A GKN do Brasil iniciou o PCI com a intenção de ser uma oportunidade de discutir as preocupações das equipes e compartilhar ideias com as lideranças, desenvolvendo ações de melhoria para beneficiar a todos e fornecer pontos de verificação regular de dados extraídos da pesquisa.

Hoje, este processo tem uma magnitude bem maior. É a base para incentivar o engajamento de todos os colaboradores nos objetivos da empresa.

Há o compromisso por parte da gestão em dar continuidade aos planos de ação elaborados com cada equipe, pois, a partir do momento que todos se envolvem, há o fortalecimento do engajamento. Reconhecemos a importância do trabalho e da atitude de cada um com o cuidado na empresa e mudanças significativas em rotinas, processos, equipes, relações e que hoje culminam com bons resultados.

A transparência e espontaneidade de cada colega resultaram no aumento do engajamento de todos os funcionários, em todos os níveis, através de um sistema contínuo e sustentável, conforme já demonstrado. Dessa maneira, não só realizamos o reconhecimento, como desde o início tivemos como objetivo principal o engajamento de líderes e equipes de trabalho que, juntos desde 2016, fazem com a

empresa seja cada vez mais reconhecida pela qualidade de suas entregas, colaborando com que as equipes sejam de alta *performance*.

Assim sendo, os funcionários trabalham todos os dias com a missão de entregar produtos cada vez melhores aos clientes. Para que isso aconteça, a atenção nos detalhes é fundamental. O PCI é um exemplo do engajamento àqueles que trabalharam com criatividade e atenção na busca da melhor qualidade dos processos, produtos, relações com as pessoas, meio ambiente e comunidade.

Em 2020, por definição global foi necessário realizar uma pausa nesse processo contínuo de minipesquisa, pois a empresa optou por trabalhar com outro fornecedor em novo formato de perguntas mas permanecendo com o propósito constante pela excelência já que o programa é vivo e nos mantém conectados para garantir o atingimento das metas. A cada dia, surgem mais desafios e o indivíduo tem a necessidade de melhorar.

Neste processo de continuidade, a partir de 2021 será realizada a primeira pesquisa com o fornecedor *Korn Ferry* usando o sistema *Qualtrics* para todo o quadro funcional. A plataforma da *Qualtrics* oferece relatórios em tempo real e uma gama flexível de opções de relatório, incluindo ações sugeridas para todos os gerentes que examinam seus resultados. E partir disso revisitaremos adiante o formato das mini-pesquisas com as áreas.

Logo, percebemos que cada vez mais os colaboradores estão buscando fazer a diferença, o que significa que quanto mais as pessoas se engajam em propiciar melhorias, significa que elas querem ser cada vez melhores.

Assim sendo, concluímos que o PCI nos diferencia de outras organizações, uma vez que isso só acontece porque temos uma equipe que visa propiciar ações

de evolutivas e conforme nosso slogan “valorizando quem move o mundo”, continuamos a estimular os colaboradores a moverem o mundo!

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

GALLUP. **Guia de recursos para o Gestor para os 12 elementos de engajamento**. [s. l., s. n.], 2017

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et. al.* **Gestão de Qualidade e Processos**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MASLOW, A. H. ( 1954 ). **Motivation and personality**. New York, NY: Harper  
[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932019000100162&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932019000100162&script=sci_arttext)

NELSON, Bob. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014

## **INFORMAÇÕES DOS AUTORES**

Cláudio Raiter – Diretor de Recursos Humanos, graduado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, pós-graduado em Recursos Humanos, com mais de 30 anos em RH.

Daniela Bonesso da Silveira – Analista de Recursos Humanos, graduada em Administração de Empresas e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, com 18 anos de vivência em RH.

Fernanda Bredow – Analista de Comunicação, graduada em Comunicação Social – Relações Públicas e pós-graduada em Marketing Estratégico, Negócios Digitais, com mais de 15 anos em Comunicação.

Sandra Delevati – Analista de Treinamento, graduada em Pedagogia Empresarial, com 26 anos de vivência em RH.