

TOP SER HUMANO 2019

GKN DO BRASIL LTDA.

**GENTE QUE FAZ GKN: CULTURA DO RECONHECIMENTO**

Responsáveis pelo case: Claudio Raiter, Daniele Hanna e Camila Guerreiro

Porto Alegre, 07 de maio de 2019.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>SINOPSE</b> .....	<b>01</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVO DO CASE</b> .....	<b>02</b>
<b>3</b>	<b>INTRODUÇÃO: O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO</b> .....	<b>03</b>
3.1	HISTÓRICO DA GKN .....	03
3.2	O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO .....	05
3.3	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA .....	08
<b>4</b>	<b>CORPO DO TRABALHO</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE</b> .....	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>27</b>
	<b>INFORMAÇÕES DOS AUTORES</b> .....	<b>28</b>

## 1 SINOPSE

O **Gente que Faz** é uma iniciativa inovadora que valoriza o engajamento dos colaboradores promovendo a cultura do reconhecimento. O programa integra os conceitos da visão e missão, valores e o DNA da GKN, incentivando a equipe a superar os desafios através de ideias.

O setor de Recursos Humanos e lideranças da GKN identificaram a oportunidade de desenvolver um programa formal de reconhecimento contemplando os colaboradores, terceirizados e até mesmo familiares, em melhorias relacionadas a diversos segmentos. Assim sendo, na reunião mensal – denominada de GKN Comunica Resultados –, além da apresentação dos indicadores, acontece o reconhecimento do programa **Gente que Faz** a todos que fizeram a diferença com iniciativas, atitudes e ideias que transbordam a organização de melhorias e satisfação.

Esta iniciativa é uma oportunidade de reconhecer que cada pessoa é parte fundamental para o sucesso da empresa e também de inspirar a atuação de todos, visando o compromisso individual e da equipe em atingir os objetivos e superar as expectativas. Com isso, pretende-se criar um ambiente de trabalho onde todos têm orgulho em pertencer, sendo os principais fatores de sucesso para o negócio da GKN.

## 2 OBJETIVO DO CASE

O propósito do **Gente que Faz** é a valorização do engajamento de todos os envolvidos, em relação ao comprometimento de atitudes diferenciadas, impactando em melhorias ou em ideias inovadoras. Este reconhecimento alavanca a motivação do funcionário e também cria uma sinergia entre as áreas, de forma contínua e espontânea, estimulando o compromisso individual ou da equipe, em atingir os objetivos do negócio. Assim, cria-se um ambiente de trabalho de participação e o engajamento é natural, fazendo com que todos têm orgulho em pertencer.

## 3 INTRODUÇÃO: O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO

### 3.1 HISTÓRICO DA GKN

A GKN é líder global no ramo automotivo, com 20.000 funcionários em mais de 18 países em 33 unidades de manufatura. Fundada em 1759 por John Josiah Guest, Arthur Keen e Edward Nettlefolds, 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 um 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 se chamar GKN do Brasil Ltda. Em abril de 2018, foi formalizada a aquisição do controle acionário da GKN pela empresa Melrose Industries PLC. A aquisição da GKN pela Melrose teve como objetivo fortalecer a estratégia de uma

estrutura flexível e eficiente para dar continuidade ao trabalho de melhoria contínua e sustentabilidade do negócio GKN.

É sabido que as organizações bem-sucedidas possuem três elementos de excelência empresarial: missão, visão e valores, que 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:

“Seis valores da GKN com você e seis seus com a GKN” slogan que simboliza 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 dos Comportamentos de Liderança 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. Lideramos pelo exemplo. Sentimos orgulho pelo que fazemos e pelo modo como fazemos.

Na empresa, estes quatro elementos – visão, missão, valores e o DNA da GKN –, com seus comportamentos de liderança, são os pilares de sustentação de todo o trabalho, e isso nos ajudou a viabilizar a implantação do **Gente que Faz**.

A organização estabelece cinco estratégias globais conforme ANEXO 4, que são disseminadas para todas as suas unidades no mundo para atuarem no alinhamento da estratégia global com a local.

Desta forma, podemos perceber que as estratégias estão bem direcionadas para que o reconhecimento seja uma prática normal dentro da organização.

### **3.2 O PORQUÊ DO NOSSO TRABALHO**

A prática de reconhecimento na GKN antes do programa **Gente que Faz** era realizada somente de maneira informal na organização. Em 2006, os líderes da organização perceberam que os funcionários estavam identificando problemas de qualidade, evitando que tal situação chegasse ao cliente final. Essa atitude diferenciada dos funcionários chamou atenção de todos e fez com que as áreas de Recursos Humanos e a Comunicação Interna, com o suporte da alta gerência, elaborassem um programa com o objetivo de reconhecer publicamente estes funcionários.

No início do programa, os reconhecimentos eram relacionados as melhorias no processo e qualidade do produto e, posteriormente, o programa foi ganhando abrangência em outras categorias, como em segurança, meio ambiente, pessoas, valores, negócio e comunidade.

Dessa maneira, por meio do **Gente que Faz**, a atuação dos colaboradores em diversas ações começaram a ser prestigiadas, propagando assim a cultura do reconhecimento para todos na organização. O compromisso individual e da equipe em atingir os objetivos e superar as expectativas começou a ser reconhecido por todos na empresa demonstrando o orgulho.

Além disso, as indicações de reconhecimento que iniciaram através da liderança passaram rapidamente a serem realizadas por todos na organização, através de indicações/sugestões diretamente ao líder ou ao Recursos Humanos.

A definição do **porquê** de um programa de reconhecimento através dos funcionários aconteceu quando, ao analisar o estado atual, percebeu-se que os colaboradores poderiam estar contribuindo com ideias e melhorias, mas não estavam sendo estimulados a isto.

Ademais, havia os outros funcionários que não tinham conhecimento das importantes ações que estavam sendo realizadas dentro da organização, correndo o risco de não haver o compartilhamento das informações e assim obter a desmotivação dos funcionários, prejudicando o ambiente de trabalho, além de não gerar resultados e conexões entre as áreas.

Considerando que não reconhecer o funcionário teria um alto impacto para o negócio e que poderíamos perder competitividade, porque os colaboradores não percebiam o quanto poderiam fazer a diferença nos resultados da organização, foi realizado um diagnóstico entre as lideranças e a área de RH, que entenderam que

não adiantaria a organização ter estratégias e ações sem engajar e reconhecer os funcionários, pois tudo começa através deles. Eles, colaboradores, que estão diretamente envolvidos com o dia a dia; eles que são as pessoas que fazem acontecer e atingem os resultados, assim sendo, podemos afirmar que eles são

### ***Gente que Faz.***

Resumindo, a GKN identificou alguns propósitos com este programa, que são:

- Primeiramente de agradecer aos funcionários, por intermédio de um reconhecimento formal e em público, gerando motivação aos colaboradores e ao mesmo tempo o sentimento de pertencer;
- Não reconhecimento financeiro, assim o objetivo do programa é realmente o comprometimento com a empresa visando melhorias e assim gerando automaticamente um *feedback* positivo ao funcionário;
- Compartilhar as ideias e melhorias, propiciando a transparência nas informações e estimulando a sinergia entre as áreas.

Desta forma, é possível afirmar que o *Gente que Faz* colabora em estimular as pessoas e criar o engajamento das mesmas, através do compartilhamento das ideias e conexão entre as áreas. O estímulo ao reconhecimento faz com que uma área contribua com a outra, criando sinergia e iniciativas colaborativas em toda a organização.

Cabe, portanto, a título de introdução de apresentação deste case que concorre ao prêmio Top Ser Humano, conhecer um pouco sobre como foi a construção do programa **Gente que Faz**, justificando sua criação (o porquê deste trabalho).

### 3.3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

Em 2006, a metodologia utilizada para reconhecer os funcionários era baseada em melhorias relacionadas à qualidade do produto. Estas melhorias eram de suma importância, pois através das mesmas era possível evitar o envio de peças com problemas aos clientes.

Ao longo do tempo, foi identificado que este movimento de prestigiar os funcionários que tinham atitudes diferenciadas propagava um sentimento de pertencimento e assim ocorreu mais reconhecimentos por contribuições de diversas situações.

Com o passar dos anos, a GKN implementou novas estratégias de Recursos Humanos bem importantes no dia a dia da empresa, como por exemplo o DNA da GKN e seus comportamentos de liderança (ANEXO 5). Assim sendo, com base nestas premissas, em 2015, os líderes, Recursos Humanos e juntamente com o setor de Comunicação, revitalizaram o programa, buscando oportunizar um maior engajamento dos funcionários mediante a motivação de ser reconhecido como um colaborador **Gente que Faz**.

Desta forma, foi realizada uma análise dos problemas e ideias compartilhadas pelos funcionários, a percepção dos mesmos sobre as suas ações, seu reconhecimento e a evolução dos objetivos e resultados da organização. Logo, além das categorias de premiação, qualidade do produto e segurança, foram criadas outras categorias, como valores, pessoas, meio ambiente, comunidade, lean e gestão de negócios.

Assim sendo, no diagnóstico do estado atual através destas conversas com os colaboradores das questões identificadas por eles, foi constatado a importância

do reconhecimento para o resultado do negócio e o quanto os funcionários sentiam-se bem.

Concluído de forma consistente o contexto atual, com a clareza do “onde estamos”, a etapa seguinte do programa foi definir o “estado desejado”. Dito de outra forma, trata-se de identificar como gostaríamos de ser vistos, e a nossa declaração de visão de futuro colaborou com este processo, norteando aonde queremos chegar e como, através da consciência e da importância do papel dos colaboradores como agentes de mudança, através do *Gente que Faz*.

Por meio dessa análise, ficou entendido que deveríamos seguir as seguintes etapas:

- Etapa 1: destacar mensalmente os colaboradores que apresentaram um diferencial, por identificar melhorias que excedeu as expectativas;
- Etapa 2: campanha de comunicação interna que foi denominada *Gente que Faz*, com a criação de um logotipo (ANEXO 6) e de peças de divulgação com o intuito de divulgar as ações realizadas nos meios de comunicação internos da empresa, a fim de reconhecer os seus protagonistas formalmente e visivelmente e incentivar a participação de outros funcionários;
- Etapa 3: os funcionários indicados pelas lideranças ou também pelos colegas, são homenageados na reunião GKN Comunica Resultados (ANEXO 7) em um momento especial de reconhecimento que acontece todos os meses nas unidades de Porto Alegre e Charqueadas realizado pela alta administração;
- Etapa 4: com o intuito do colaborador divulgar com orgulho a todos o reconhecimento recebido, foi definido que, além da homenagem na reunião e divulgação nos murais realizado pela comunicação interna, o colaborador

receberia um presente com a marca da empresa e com o logotipo do programa *Gente que Faz*.

Assim sendo, neste processo de motivação e engajamento, a participação da alta administração está sendo de grande importância, colaborando com que o processo seja contínuo e ajudando a identificar quem são os funcionários que fizeram a diferença mensalmente dentro da organização, tornando-os como *Gente que Faz*.

## 4 CORPO DO TRABALHO

No momento de estabelecer a criação de um programa ou projeto, é necessário estabelecer 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, onde todos trabalhem na execução do que foi planejado.

Conforme Grün e Donders (2015), o reconhecimento é algo que produz uma atmosfera positiva. Os autores comentam que “[...] ter seu valor reconhecido gera no ‘receptor’ do reconhecimento uma (positiva) reação em cadeia” (GRÜN; DONNERS, 2015), conforme é mostrado no Anexo 8.

Assim sendo, podemos perceber a evolução do programa no decorrer dos anos e ao mesmo tempo, a importância do mesmo, conforme o Anexo 9, pois no início, em 2006, eram indicados poucos reconhecimentos, sem prestígio e sem muita visibilidade, pois não tinham um processo contínuo e visível por todos na organização. As ideias mais reconhecidas estavam relacionadas a encontrar melhorias de qualidade no processo de produção, mas o reconhecimento ainda não estava claro para o funcionário.

Destacamos o conceito de reconhecimento utilizado pelo autor Bob Nelson (2014), que define como:

[...] uma reação positiva de uma pessoa ao comportamento ou resultado que ela esperava de alguém. Ele pode ter a forma de um agradecimento, de uma aprovação ou de um gesto que expresse gratidão. Demonstrar

reconhecimento a um colaborador é expressar admiração pelo que ele fez por você, por seu grupo ou por sua organização. O melhor momento para reconhecer o trabalho de um colaborador é imediatamente após ele ter atingido ou superado uma meta, ou enquanto ele está se esforçando para alcançá-la (NELSON, 2014).

Assim sendo, o desafio então era o de criar a cultura do reconhecimento, pois a GKN é feita de pessoas. Sem o trabalho e a dedicação de cada um, não seria possível a organização atingir seus objetivos, entregando produtos de qualidade e sendo reconhecidos por isso. Havia também a necessidade de reconhecer de forma expressiva e motivar os funcionários a contribuir com mais ideias de segurança e em outras categorias. A proposta então era propiciar este momento de maneira contínua com que cada um dos colaboradores tenha ciência da sua importância e que “faz a diferença”. Hoje o **Gente que Faz** é um sucesso. O programa consegue reconhecer a importância do trabalho de cada indivíduo e do grupo, além de gerar um grande engajamento.

Para Mario Sérgio Cortella no seu livro *Porque fazemos o que fazemos* (2016), ele comenta que salário não é a principal fonte de insatisfação dos brasileiros dentro das empresas. Mais do que uma remuneração condizente com o que seria justo pelo seu trabalho, as pessoas querem ser reconhecidas e valorizadas dentro das organizações. O autor também cita que a principal causa da atual desmotivação é a ausência de reconhecimento. E ela manifesta-se de várias formas: do chefe injusto à falta de valorização em cada projeto e tarefa. Não é uma questão puramente de promover o elogio desmesurado, mas uma forma de “[...] dar a energia vital ao funcionário para continuar fazendo e seguindo em frente” CORTELLA, (2016).

Logo, ponderando sobre as etapas já descritas anteriormente no item da metodologia do projeto, entendemos que é importante contar a história de como foi

percorrido o caminho do nosso programa e como as melhorias foram implementadas.

Na etapa 1, o desafio de identificar mensalmente quais eram os colaboradores que possuem algum diferencial, em questão de identificação de alguma melhoria ou algo diferenciado em seu trabalho fez perceber a importância de estabelecer um agendamento e uma padronização. Para que o reconhecimento continuasse a acontecer, no decorrer dos anos foi sendo modificada a forma, até que os funcionários criaram o hábito de indicar colegas, aos líderes ou ao RH, para o reconhecimento da reunião mensal de resultados, na qual todos participam e são prestigiados por todos os colegas.

Ao observar a etapa 2, nota-se que a campanha de comunicação interna do Gente que faz apoiou a continuidade do programa dando uma identidade e visibilidade que ao longo do tempo, fortificou a sua importância e reforçou que a divulgação do elogio, do reconhecimento de melhorias e novas ideias só faziam o propósito de que todos são agentes e são gente que faz e merecem ser reconhecidos, foi só preciso despertar esta necessidade através da repetição, multiplicação de reconhecimentos e do tempo, mostrando como é bom elogiar! Conforme Grün e Donders (2015), “[...] a valorização engrandece quem a recebe, mostra o caminho que a pessoa deve seguir”.

As pessoas querem ser reconhecidas pelo seu valor. Segundo o *Guia dos 12 elementos do Engajamento do Instituto Gallup* (2017) os funcionários dependem de elogios e reconhecimentos para entender melhor suas expectativas e valores. Elogios e reconhecimentos são ferramentas utilizadas para comunicar o que é importante e ajudar um funcionário a perceber o seu valor.

Desta forma, mais do que nunca os funcionários desejam ser respeitados e o reconhecimento é uma forma de respeito. Grün e Donders (2015) relatam que respeito é uma necessidade básica. Comentam também que “[...] tratando-os com tal respeito, demonstro reconhecimento de seu valor e dignidade. Isto motiva as pessoas a darem o melhor de si e desenvolverem seus talentos” (GRÜN; DONNERS, 2015).

Os funcionários querem que a empresa confie no trabalho deles, querem autonomia para decidir a melhor maneira de executar as tarefas que lhes cabem, querem expressar suas opiniões e serem ouvidos, querem participar das decisões – em especial daquelas que os afetam diretamente, e querem receber apoio, mesmo quando cometem um erro. Assim sendo, acima de tudo os funcionários desejam ser admirados quando realizam um bom trabalho.

Na GKN, esta admiração é expressa por todos em um momento especial de comunicação e reconhecimento pois, conforme já mencionado na etapa 3 da metodologia do programa, os funcionários indicados pelas lideranças ou colegas, são homenageados na reunião mensal GKN Comunica Resultados, conforme já comentado. Podemos perceber que é um momento diferenciado de reconhecimento, realizada pela alta administração. A essência desta reunião já demonstra a importância que a organização deposita e investe em tempo para comunicar e envolver todos os funcionários, além de reconhecer todos os homenageados e neste momento eles são aplaudidos por todos, demonstrando assim, no grande grupo, o valor do reconhecimento e engajamento para todos na organização. Este momento gratifica e impulsiona o colaborador a fazer mais e melhor, todos unidos pelo engajamento.

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.

Segundo Daniel Costa em seu livro *Não existe gestão sem comunicação* (2014), podemos constatar em uma pesquisa da McKinsey Quaterly na qual mostra que elogio e reconhecimento têm efeito mais positivo no engajamento das pessoas do que motivadores financeiros como bônus, por exemplo, 67% dos pesquisados responderam que o elogio e reconhecimento têm mais efeito positivo. Assim sendo, muitos colaboradores trabalham mais e melhor quando sentem que seus esforços são reconhecidos. É trazer o pertencimento, o compromisso, o futuro para o presente, pois quando o colaborador não vê a empresa no futuro, ele não tem interesse em propiciar melhorias e garantir um resultado de sucesso.

Estas aspirações são muito mais relevantes para os trabalhadores de hoje do que nos últimos cinco ou dez anos. Demonstrar este reconhecimento e assim, o respeito aos funcionários é fundamental para conseguir que eles deem o melhor de si e queiram permanecer na empresa. Além disso, contribui para criar uma boa reputação do gestor e da organização, o que atrairá cada vez mais novos talentos para se unir a equipe.

Na etapa 4, analisada na metodologia abordamos a necessidade na entrega do reconhecimento um presente que marcasse o momento da homenagem, pois segundo Bob Nelson (2014) a utilização de produtos em ações de reconhecimento

apresenta muitas vantagens. Incentivos desse tipo são desejáveis e fáceis de promover, pois quando bem selecionados, podem atender gostos diversos e ser usados para premiar realizações em diferentes níveis e momentos. O melhor item para campanhas motivacionais é o que tem valor duradouro, reflete a qualidade das realizações do ganhador, inspira orgulho, adapta-se ao estilo de vida e às preferências do homenageado, projeta uma imagem positiva da empresa.

Assim, os objetos têm um valor de troféu para o ganhador. Os brindes são usados para prestar reconhecimento aos funcionários e quando são presentes personalizados conferem um significado especial.

Seguindo estas premissas do valor tangível de um presente ou brinde, desde o início do programa diversos tipos de brindes personalizados foram entregues aos homenageados para demonstrar o valor e a importância do reconhecimento, conforme Anexo 10.

O orgulho de literalmente vestir a camiseta e ganhar o reconhecimento expresso em um objeto simbólico, apoiou a alavancar o orgulho de pertencer, estimulando que cada vez mais pessoas fossem reconhecidas, afinal todos querem ser **Gente que Faz** e poder mostrar este reconhecimento como um troféu.

Ainda para Bob Nelson (2014), os funcionários são – e serão cada vez mais – a vantagem competitiva das empresas, tratá-los de forma adequada nunca foi tão importante. No seu livro, Nelson menciona sobre a citação de Jeffrey Pfeffer, professor da Faculdade de Administração de Stanford, que chegou à seguinte conclusão: “Empresas que gerenciam bem seus funcionários têm um desempenho de 30% a 40% maior do que as outras” (NELSON, 2014). Uma das ferramentas mais importantes para aumentar a motivação é o reconhecimento. De acordo com a pesquisa de doutorado apresentada no livro de Bob Nelson (2014), 99,4% dos

funcionários esperam ser reconhecidos quando realizam um bom trabalho. Uma pesquisa feita pela Maritz Research, citada no livro de Bob Nelson (2014) descobriu que apenas 12% dos colaboradores garantem que são reconhecidos de maneira adequada e quase três vezes mais (34%) discordam ou discordam veementemente da afirmação de que são reconhecidos de maneira satisfatória. Esta pesquisa constatou que funcionários cujo trabalho é reconhecido têm:

- Cinco vezes mais chances de se sentirem valorizados;
- Sete vezes mais chances de permanecerem na empresa;
- Seis vezes mais chances de investirem na empresa;
- Onze vezes mais chance de se sentirem totalmente comprometidos com a empresa.

De acordo com uma 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 os 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. Além disso, 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 11 que apresenta o *Estudo meta-análise do instituto Gallup 2016*, que 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).

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.

Reconhecimento está diretamente relacionado com propósito, pois segundo Mario Cortella (2016), “A única coisa que você leva da vida é a vida que você leva”. Qual propósito que colocamos diante de nós? A palavra “propósito”, em latim, carrega o significado de “aquilo que coloco adiante”. Uma vida com propósito é aquela em que eu entenda as razões pelas quais faço o que eu faço. Atualmente, no

âmbito do mundo do trabalho, a pergunta sobre o propósito vem ganhando crescente relevância. Boa parte das pessoas hoje deseja encontrar no emprego algo que ultrapasse o mero ganho salarial, conforme já comentamos. Há uma busca por ser reconhecido, por ser valorizado pelo o que se faz.

Além disso, conforme a visão de Bob Nelson (2014) estudos apontam sobre o poder do reconhecimento: em pesquisas recentes com funcionários americanos, 63% dos pesquisados disseram que a maioria das pessoas gostaria de obter mais reconhecimento por seu trabalho, ao passo que a mesma porcentagem considerava “um tapinha nas costas” um incentivo importante. A Robert Half International, multinacional de recursos humanos, fez uma pesquisa sobre a razão de as pessoas pedirem demissão e descobriu que o principal motivo alegado é não terem recebido reconhecimento e elogios.

O reconhecimento deve ser atrelado por um somatório de ações interligadas a Missão e da Visão de toda organização. Deve ser o fio condutor para propiciar o engajamento de todos e a conexão entre as áreas.

Através do **Gente que Faz** o ato de reconhecer tornou-se uma prática na organização e faz parte do dia a dia, prova disto é a evolução na quantidade de colegas reconhecidos pelo programa desde o seu início. Tanto líderes como colegas indicam funcionários que fazem a diferença no reconhecimento do *Gente que Faz* em diferentes categorias conforme podemos identificar no anexo 12. No início, o programa somente indicava as ideias e atitudes relacionadas à qualidade e segurança. Durante a sua evolução, percebeu-se a necessidade e importância da criação de novas categorias que contemplassem o reconhecimento em outros âmbitos como também: gestão de negócios, comunidade, valores, pessoas, meio

ambiente, *lean*. Podem ser visualizados, no Anexo 13, os selos criados para identificar estas novas categorias.

O **Gente que Faz** é uma maneira de demonstrar como é significativo seguir os valores e código GKN, através de ideias e atitudes que trazem melhorias para as pessoas para a organização e até mesmo extrapolam os portões da empresa, impactando na comunidade.

Ao longo dos anos, o programa criou o hábito do reconhecimento e despertou a importância de realizar o elogio, de reconhecer quando os mesmos atingem os objetivos e excedem as expectativas, conforme a linha de tempo do Anexo 14. Podemos destacar que a primeira pessoa a ser reconhecida em 2006, ainda trabalha na empresa e faz parte do programa Superação, o qual é um projeto de inclusão devido à deficiência visual que a mesma possui. O cuidado dela com seu trabalho, evitou um problema de qualidade que poderia chegar ao cliente final.

No momento deste elogio e a percepção de quanto esta funcionária ficou feliz, fez com a empresa entende-se que dentro do contexto havia a necessidade da divulgação e do envolvimento de todos, ou seja, um maior compartilhamento das informações e integração de todos nos mesmos objetivos, gerando a necessidade de implementação do programa.

Hoje se percebe que todos possuem orgulho em propiciar melhorias em seus processos, trabalhando com criatividade e inovação diariamente, para propiciarem entregas mais eficazes aos nossos clientes, deixando o legado de fazer a diferença e assim ser **Gente que Faz**.

## 5 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

O *Gente que Faz* tem atuação em todas as estratégias e indicadores da empresa, como por exemplo, financeiro, segurança, meio ambiente, comercial, produção, processo, produto, tecnologia, pessoas, ou seja, sua amplitude compreende todas as necessidades do negócio, representadas nas categorias de reconhecimento do Programa e nas ações realizadas pelos colaboradores, que contribuem para a melhoria dos resultados dos indicadores .

Conforme comentado anteriormente, na etapa 1 do projeto, por meio do estímulo mensal do reconhecimento, baseando-se através das melhorias e ações realizadas, conseguimos atender e em muitas vezes, superar as expectativas dos clientes.

Podemos analisar a importância deste programa de reconhecimento, através de alguns indicadores, que citamos abaixo. A pesquisa da Gallup é um instituto de pesquisa reconhecido internacionalmente que colabora com as empresas a criarem um local de trabalho engajado. A pesquisa, chamada de PCI – Índice de Clima Positivo, 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.

Os encontros de PCI, realizados mensalmente, são momentos de interação que ocorrem em todas as plantas e medem a satisfação de maneira quantitativa através de 12 perguntas que o Gallup denomina 12 elementos do Engajamento (Anexo 15). 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.

Estas 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 que representam um pouco de cada área da empresa. Logo, após responderem a 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.

Essa pesquisa é um dos indicadores que demonstra claramente a nossa evolução no decorrer dos anos, pois de 2012 a 2018 a evolução da média anual foi de 31,6% p.p, conforme Anexo 16.

Assim sendo, podemos identificar algumas perguntas que impactam indiretamente no *Gente que Faz*, como a questão 01, “Sei o que esperam de mim no meu trabalho”, que apresentou uma evolução de 50% p.p a partir do ano de 2013, isto é, bem significativa no decorrer dos anos, conforme Anexo 17.

A pergunta 08, “A missão/objetivo de minha empresa me faz sentir que meu trabalho é importante” é outra questão que o programa de reconhecimento tem impacto direto e que também apresenta uma evolução em 46%p.p de 2012 a 2018, conforme o Anexo 18.

A questão 04, é referente a reconhecimento e conforme o Anexo 19, podemos visualizar que tivemos um crescimento em 28%p.p de 2012 a 2018.

Outro indicador importante é o *turnover*, no qual quanto menor melhor, pois baixa taxa significa que as pessoas são felizes na organização. No último ano, nossa taxa é em torno de 8p.p, segundo o Anexo 20.

Contudo, precisamos comentar sobre a importância da segurança na GKN, onde há mais do que ideias reconhecidas no **Gente que Faz**, segurança faz parte do DNA, dos Valores e da cultura da empresa. O mantra da segurança como é chamado por todos, “Eu me preocupo com a minha segurança! Eu me preocupo com a sua segurança! Eu cuido de você! Você cuida de mim!”, Anexo 21, que não é só repetido, mas vivido na prática por todos na organização. Todos os colaboradores primam pela segurança em todos os âmbitos e dedicam-se com atenção aos riscos, recebem treinamento contínuo no *Safety Corner* – nosso Centro de Treinamento em Segurança, conforme o Anexo 22, o qual demonstra um ambiente interativo onde todos os módulos de segurança na GKN são apresentados e vivenciados por funcionários e terceirizados desde seu primeiro dia na organização.

Além disso, contribuem com ideias de melhorias em saúde e segurança, atingindo as metas e cuidando do principal, que é a segurança de todos para que todos os dias retornem seguros para suas casas. Prova disto tem sido a redução do índice de Taxa de Frequência de Acidentes – *Acident Frequency Rate* (AFR) e Taxa de Severidade de Acidentes – *Acident Severity Rate* (ASR), que são acompanhados nos gráficos por todos na organização nas reuniões diárias e na Reunião com todos do GKN Comunica Resultados, de acordo com o Anexo 23.

Além disto, foi identificado que o programa de reconhecimento intensifica as conexões entre as áreas propiciando melhoria em processos importantes dentro da organização, como por exemplo, o indicador sobre entrega dos nossos produtos, DSA e os reconhecimentos dos nossos clientes refernete à qualidade dos nossos

produtos. Desta forma, podemos perceber, por intermédio do Anexo 24, onde está demonstrada a evolução que tivemos em relação às entregas e a quantidade de prêmios que recebemos dos nossos clientes.

Estes dois processos são vitais para os nossos clientes finais, pois eles impactam positivamente no desenvolvimento de novos negócios.

Como é perceptível, este programa é de extrema importância para a organização e a prova disto é o investimento realizado desde 2006. Como sabem, diante de tantas crises financeiras que o país já viveu e vive atualmente, e em nenhum momento este programa foi extinto, pelo contrário, sempre esteve presente em nossos orçamentos. Para colocar em prática todo o trabalho de homenagem, reconhecimento e engajamento de líderes e equipes já foram investidos em média, nos últimos anos, em torno de R\$ 70.000,00 por ano, na realização dos eventos do *Gente que Faz*, e em toda a sua concepção de estrutura do evento e confecção dos presentes para os colaboradores homenageados.

## 6 CONCLUSÃO

A GKN do Brasil iniciou este programa com uma intenção de agradecer os pequenos gestos de colaboração dos funcionários. Hoje este programa de reconhecimento tem uma magnitude bem maior. É a base para incentivar o engajamento de todos os colaboradores nos objetivos da empresa, além das contribuições que recebemos de terceiros e de familiares.

Há o compromisso anualmente em dar continuidade ao *Gente que faz*, pois a partir do momento que reconhecemos a importância do trabalho e da atitude de cada um com o “muito obrigado”, aconteceram mudanças significativas que hoje culminam com bons resultados.

A transparência e espontaneidade dos reconhecimentos 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 2006, fazem com a empresa seja cada vez mais reconhecida pela qualidade de suas entregas, colaborando com que as equipes sejam de alta *performance*. Isto é percebível através dos depoimentos de colaboradores, líderes e familiares, conforme Anexo 25.

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 *Gente que Faz* é um exemplo do reconhecimento àqueles que trabalharam com criatividade e atenção na busca da

melhor qualidade dos processos, produtos, relações com as pessoas, meio ambiente e comunidade.

Em 2019, continuamos com a busca pela excelência, pois 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, neste ano de 2019, no dia do trabalho, lançamos o *Gente que Faz* diário, isto é, criamos um *tag* de agradecimento, conforme mostrado no Anexo 26, valorizando os pequenos gestos do nosso dia a dia. A idéia é que todas as pessoas, sejam funcionários ou não, possam utilizar deste formulário a fim de agradecer no momento de algo que fez toda a diferença e significou muito para a pessoa, impactando positivamente.

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. 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.

Assim sendo, concluímos que este programa nos diferencia de outras organizações, pois isto só acontece porque temos um time que visa propiciar melhorias e o ato de reconhecer como um aliado, gera uma cultura de engajamento, e conforme nosso slogan “valorizando quem move o mundo”, continuamos a estimular os colaboradores a moverem o mundo!

## REFERÊNCIAS

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

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** São Paulo: Planeta, 2016

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

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

GRÜN, Anselm; DONDERS, Paul. **Valorização pessoal e profissional**: o poder inspirador do reconhecimento. Petrópolis: Vozes, 2015.

## INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Camila Guerreiro – Analista de Comunicação, graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, MBA Marketing – FGV, Comunicação Estratégica – IPA, Gestão de Pessoas - UniRitter com mais de 17 anos em RH.

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

Daniele Hanna – Gerente Serviços Compartilhados RH - graduada em Administração de Empresas ênfase em RH, Dinâmica de Grupos SBDG, MBA em Gestão de Pessoas, UniRitter, com 24 anos de experiência em RH.