



Satisfação e Engajamento:

Fatores Decisivos na Estratégia da Unique

Modalidade: Desenvolvimento/Cultura Organizacional

TOP SER HUMANO 2022
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

Responsáveis pelo projeto:
Daniele Hanna e Aline Vieira

São Leopoldo, junho de 2022.



ÍNDICE

1	SINOPSE.....	1
2	INTRODUÇÃO.....	2
3	PROJETO.....	4
	3.1 JUSTIFICATIVA.....	4
	3.2 PÚBLICO-ALVO.....	4
	3.3 APLICAÇÃO DA PESQUISA E RESULTADOS.....	4
	3.4 PLANOS DE AÇÃO.....	9
4	RESULTADOS.....	17
5	CONCLUSÃO.....	18
6	REFERÊNCIAS.....	19
7	INFORMAÇÕES DAS AUTORAS.....	20



1 SINOPSE

Satisfação e Engajamento: Fatores Decisivos na Estratégia da Unique

Este projeto descreve uma incrível evolução do clima organizacional, no período de um ano, na percepção e na experiência dos colaboradores, mensurada através da pesquisa do Great Place To Work (GPTW).

O case apresentará a estratégia utilizada, bem como as ações que impactaram de forma tão favorável no clima, colaborando para um alinhamento na cultura da organização, com mais proximidade, senso de pertencimento e engajamento da equipe.

Os norteadores estratégicos foram as cinco dimensões do GPTW: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Além disso, para a definição de prioridades, foram utilizadas as 9 práticas culturais, preconizadas pela GPTW. Ações como a reestruturação da área de Recursos Humanos, a revisão de conceitos e práticas de liderança, o envolvimento dos colaboradores em times de melhorias e a expansão dos negócios da empresa foram essenciais para o aumento da satisfação das pessoas no trabalho.

Esses movimentos trouxeram impactos positivos à cultura organizacional, resultando na conquista de uma evolução de 15 pontos na pesquisa do GPTW de 2020 a 2021. Contudo, obteve-se, também, o incremento na performance e produtividade dos times, o que contribuiu para a manutenção da sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Satisfação; Engajamento; Estratégia; Cultura Organizacional; GPTW.



2 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças do mundo do trabalho geram repercussões nas empresas e nos colaboradores. Com frequência, é preciso adaptar-se a novas tecnologias, metodologias e formas de conduzir as equipes. Na percepção da Unique, essas transformações geram desafios e aprendizados para toda a organização, impactando na satisfação e no engajamento dos colaboradores.

A Unique começou a sua história no final da década de 1940, quando a família Möller instalou sua borracharia no centro do município de Taquara (RS). No final da década de 1950, a família mudou-se para São Leopoldo, no bairro Scharlau, região de ligação estratégica entre a capital gaúcha, Vale dos Sinos e serra gaúcha. Na década de 1970, a borracharia deu origem a duas lojas de pneus e a uma recapadora, sendo que, em 1975, surgiu a marca Tipler que se tornou referência no mercado de recapagem de pneus do Rio Grande do Sul e Brasil.

Em 2013, a empresa consolidou o ciclo de mudanças com uma transformação em sua estratégia de negócios: a alteração da razão social de Borrachas Tipler para 'Unique Rubber Technologies', atendendo diversas marcas do segmento de reforma de pneus e indústrias de produtos de borracha. Tornou-se uma das empresas mais modernas da América Latina, nesse segmento, e a segunda maior empresa do continente latino-americano nesse setor.

Na sua trajetória, muitas transformações foram necessárias, mas, sempre alinhadas aos valores e à cultura organizacional. Mudanças organizacionais aconteceram com o passar dos anos, e o modelo de gestão também mudou. Em 2019, a terceira geração da família assumiu a Diretoria da empresa, sendo representada por dois integrantes da família, que compartilham a posição de CEO e de Conselheiros. A principal mudança foi o modelo de liderança adotado, caracterizado pelo estímulo



ao engajamento da equipe, tendo em vista tomadas de decisões compartilhadas, a importância da escuta ativa e a proximidade da liderança.

Conforme o GPTW, “liderança é uma competência que, como todas as outras, pode ser desenvolvida por qualquer pessoa, de qualquer posição. E uma liderança eficaz, juntamente com valores e uma cultura de confiança, é decisiva para vivenciar um cenário de crescimento financeiro e inovação” (GPTW, 2022).

Nesse contexto, a cultura organizacional começou a ser aprimorada com base nos valores: (1) Crescer com resultado; (2) Equipe qualificada e comprometida com: segurança, ética, melhoria contínua, agilidade, disciplina, preservação do patrimônio e do meio ambiente. Conforme Ken Blanchard (2011, p.22), valores definem a liderança e o modo como os colaboradores irão agir no dia a dia enquanto fazem o seu trabalho.

Em 2020, com base no planejamento estratégico, os CEOs juntamente com o Conselho Consultivo da Unique, decidiram pela participação da empresa na pesquisa da consultoria do *Great Place to Work* (GPTW), devido a metodologia estar muito alinhada com o propósito organizacional. A decisão visou ao fomento da cultura de confiança, engajamento e melhoria contínua na Unique.

Logo, este é o **porquê do projeto**, pois o objetivo com a pesquisa era perceber as práticas de gestão de pessoas na visão dos colaboradores e compreender seu grau de confiança na empresa e nas lideranças. No entendimento da Unique, para haver satisfação e engajamento, faz-se necessário confiar tanto na empresa como na liderança.



3 PROJETO

Satisfação e Engajamento: Fatores Decisivos na Estratégia da Unique

3.1 JUSTIFICATIVA

Conforme mencionado na Introdução, a justificativa para implementar a pesquisa do GPTW era perceber a visão dos colaboradores, tanto em relação às ações/práticas utilizadas pela empresa e gestão, como também no que diz respeito ao grau de confiança dos colaboradores na organização e nas lideranças, sempre focando na satisfação e no engajamento de todos.

3.2 PÚBLICO-ALVO

O objetivo é contemplar todos os colaboradores da unidade de São Leopoldo.

3.3 APLICAÇÃO DA PESQUISA E RESULTADOS

Conforme relatado anteriormente, a participação na pesquisa do GPTW originou-se a partir do planejamento estratégico da organização, logo, os resultados eram de suma importância a fim de traçar ações que buscassem maior engajamento e satisfação.

A satisfação e o engajamento de colaboradores são temas amplamente estudados no meio acadêmico, tendo em vista os desafios e as transformações do contexto organizacional. Os estudos ocorrem especialmente devido ao potencial que a satisfação profissional tem de favorecer a saúde, o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, assim como colaborar com sua produtividade (BERNARDINO, 2018). Trata-se de um tema amplo e complexo, pois envolve um estado emocional ou atitude frente ao trabalho e às experiências no contexto laboral (MARTINHO, 2015).



Sendo assim, com base em um processo de avaliação de pontos críticos internos e externos da organização e, principalmente, tendo como referência os resultados da pesquisa de clima de 2020, a Unique desenhou novas ações voltadas à satisfação e ao engajamento das pessoas com o trabalho.

Conforme GPTW (2022), um colaborador satisfeito demonstra estado de espírito alegre, satisfeito com o trabalho desempenhado e com o que a empresa oferece. A satisfação pode resultar na avaliação positiva do trabalho em relação ao conteúdo, às possibilidades de promoção, ao reconhecimento, às condições de trabalho e às relações com colegas e superiores hierárquicos (LOCKE, 1969).

Já o engajamento laboral está relacionado ao alto índice de energia do trabalhador e a uma forte identificação com o próprio trabalho (BAKKER; LEITER, 2010). Uma pessoa engajada sente prazer em realizar as suas atividades laborais e, conseqüentemente, gera benefícios para ela e para a empresa. Reconhecer a necessidade de desenvolver engajamento nos colaboradores é fundamental para que as pessoas possam sentir inspiração e entusiasmo no trabalho (SCHAUFELII; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2002). Para o GPTW (2022), o colaborador engajado, além de estar satisfeito com o trabalho, identifica-se com os propósitos organizacionais e demonstra comprometimento com os desafios temas metas propostas.

Tendo consciência da importância desses temas, a pesquisa ocorreu em meados de março de 2020, no início da pandemia, e o resultado geral do índice de confiança alcançou a média de 67 pontos, com uma participação de 72% dos colaboradores. Assim sendo, a empresa não obteve o selo do GPTW, em 2020, pois o requisito mínimo era atingir 70 pontos. Além disso, obteve o score de 29, referente ao *Employee Net Promoter Score (e-NPS)*, que mensura a satisfação ou fidelidade



dos funcionários, configurando, então, que a Unique estava na zona de aperfeiçoamento, conforme a figura 1 abaixo.

Figura 1 - Resultados da pesquisa do GPTW Unique de 2020.



Fonte: GPTW (2020).

Visando ao plano estratégico de 2021, diversas análises foram realizadas com base nos resultados da pesquisa de clima de 2020. Elas trouxeram importantes reflexões para a empresa. Observou-se a necessidade de desenvolver questões relacionadas às lideranças, como a reciclagem de conceitos de gestão e incentivo à aproximação dos líderes com suas equipes, tornando a escuta mais ativa, visando desenvolver, agradecer e celebrar mais. Também se percebeu ser necessário estimular o protagonismo dos colaboradores frente às melhorias de processos, buscando alinhamento de todos na tomada de decisões. Além disso, havia sugestões referentes aos benefícios, à infraestrutura e à área de Recursos Humanos, visando tornar o setor mais acessível.

Os feedbacks positivos identificados estavam relacionados à seriedade e à credibilidade na relação empresa e colaborador; ao zelo pela qualidade do produto; à pontualidade nos pagamentos; à remuneração competitiva e à capacidade técnica dos profissionais. Também foram analisados fatores externos, como o aquecimento e crescimento do mercado de recapagem. Todos esses elementos foram analisados e transformados em planos de ação, com o objetivo de valorizar, potencializar os pontos positivos e aprimorar as oportunidades de melhoria na empresa como um todo.



Diante disso, a fim de nortear o plano de ação, utilizou-se a metodologia da pesquisa GPTW, com suas 5 dimensões e 9 práticas culturais, conforme apresentadas abaixo, nas figuras 2 e 3.

Figura 2 -5 Dimensões do GPTW



Fonte: GPTW (2020).

Figura 3 -9 Práticas Culturais do GPTW

Entenda as 9 Práticas Culturais



Fonte: GPTW (2020).

A pesquisa possuía dois focos: a visão área e a visão empresa. A visão área era focada na liderança próxima do time e a visão empresa era a avaliação da empresa, de forma geral. Com base nisso, foram elaboradas duas estratégias, sendo uma com foco em ações macro, que deveriam ser realizadas pela Unique, e a outra com foco em ações da liderança.



Importante salientar que, no período entre a pesquisa de 2020 e o recebimento dos resultados, aconteceu uma alteração na gerência da área de Recursos Humanos, pois uma nova profissional foi contratada para fazer a gestão do time.

Na figura 4, abaixo, são apresentadas as pontuações da pesquisa da Unique, de 2020, referentes às 9 práticas culturais. Os resultados indicaram que as lideranças precisavam assumir novos papéis frente à expectativa que se tinha do gestor e esse era exatamente o novo papel de liderança que a empresa buscava, isto é, um líder mais próximo, mais cuidadoso, que valoriza sua equipe e que a engaja a fim de compartilhar decisões.

Figura 4 - Resultado da Pesquisa 2020 GPTW da Unique referente às 9 práticas



Fonte: GPTW (2020).

As práticas **escutar, agradecer e desenvolver** apresentaram maiores *gaps*, inicialmente, e, diante da intensificação de ações e mudanças da liderança, acabaram se destacando positivamente na pesquisa seguinte, o que corrobora com a percepção da empresa de que todas as práticas podem ser superadas através de uma boa gestão.



3.4 PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação foram desenhados com o propósito de promover maior satisfação e engajamento das pessoas com o trabalho, por meio de iniciativas que envolveram todos os colaboradores da empresa e com o apoio de toda a liderança. A literatura internacional aponta que o clima de equipe pode ser preditor da satisfação no trabalho (PEDUZZI et al., 2021).

Nesse sentido, a equipe de RH realizou um diagnóstico, listando todas as ações que já estavam em andamento na Unique. Após análises dessas ações, elas foram relacionadas às nove 9 práticas do GPTW. Todos os comentários referentes às perguntas abertas que constavam na pesquisa foram listados e tabulados. Essas ações foram direcionadas para compor o plano de ação macro da empresa. Simultaneamente, a gerência de RH apresentou os resultados para cada gestor de forma individual, a fim de a liderança desenvolver um plano de ação específico para o seu time. Assim, as ações que se repetiram nos planos de ações das lideranças geraram estratégias macro no plano de ação da empresa. O material foi compilado e apresentado para o Comitê Executivo, que é formado pela alta liderança (CEOs, Diretores e Gerência Executiva), e para o Conselho Consultivo, que validaram o planejamento, contribuindo com sugestões.

Assim, a Unique realizou um mapeamento detalhado de suas práticas de gestão de pessoas, tornando clara a estratégia adotada com a alta direção e lideranças. O movimento de escuta de todos permitiu a identificação de fatores importantes para se trabalhar. Com isso, foi possível desenhar um planejamento mais assertivo, focado nas pessoas e nos resultados. O processo de análise do clima e a realização de ações estratégicas foram fundamentais para o fortalecimento da cultura



de proximidade e do cuidar, bem como para o cultivo do senso de orgulho e pertencimento de todos com a empresa.

Sendo assim, os planos tiveram os seguintes objetivos:

- a) Oportunizar a oxigenação de conceitos e práticas das lideranças;
- b) Incentivar a aproximação de líderes junto às suas equipes, visando oportunizar agradecimentos e reconhecimentos;
- c) Protagonizar colaboradores frente às melhorias de processos;
- d) Aprimorar processos de comunicação e celebração de conquistas;
- e) Tornar a área de RH mais próxima e acessível a todos.

Além do mapeamento das ações, pautado nos valores da empresa e na escuta ativa, a área de RH desenvolveu uma estratégia composta por quatro pilares: proximidade, transparência, liderança e engajamento, conforme anexo 1. Logo, a primeira e grande iniciativa, relacionada ao pilar transparência, foi a **divulgação dos resultados da Pesquisa do GPTW 2020** para 100% dos colaboradores, de forma online e presencial, abordando, detalhadamente, todas as informações e apresentando o plano de ação macro, conforme demonstrado no anexo 2.

Buscando fortalecer e engajar o Comitê Executivo, os CEOs propuseram ao Conselho Consultivo que a alta direção deveria participar do **Planejamento Estratégico- PE que ocorre, anualmente**, assim como das **reuniões mensais do Conselho Consultivo**. Logo, obtendo todas as concordâncias, ela passou a participar ativamente das decisões e alinhamentos estratégicos.

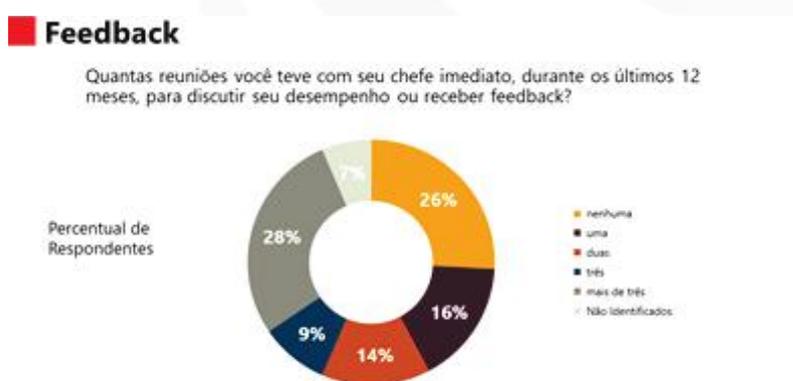
Outra prática de comunicação e transparência foi a realização de **reuniões setoriais**, com o objetivo de alinhar informações entre todos os times, o que se pode verificar no anexo 3. Por meio de um material mensal produzido pelo RH, com suporte das áreas de Qualidade, Segurança e Meio Ambiente, além de outras temáticas



relevantes, foram realizados reconhecimentos à equipe, fortalecendo a prática **AGRADECER**, que obteve a menor pontuação entre todas as demais.

Diante dos resultados sobre *feedback*, conforme a figura 5, foi constatado que os *feedbacks* aconteciam de maneira tímida e que os colaboradores não entendiam a ação como uma forma de avaliação. Logo, outra combinação importante com a liderança foi a utilização da palavra **feedback** nos momentos em que os gestores elogiavam/parabenizavam ou sugeriam alguma ação, além de explicarem a todos os colaboradores o significado dessa palavra.

Figura 5 – Resultado da Pesquisa 2020 GPTW da Unique referente ao feedback



Fonte: GPTW (2020).

Outro ponto importante é que se estava vivendo o auge da pandemia, em 2020, portanto, o **cuidar** era a pauta principal do dia, em função do receio da Covid-19 e de suas consequências. O Plano de Contingência foi elaborado com o máximo cuidado, visando garantir a saúde de todos, pois a Unique não parou a operação nenhum dia. Os líderes foram envolvidos em todas as ações, desde a elaboração do plano até a comunicação e a interação com os colaboradores, dentre elas, o **Diálogo Semanal de Segurança e Saúde (DSS)**. Além disso, os líderes eram os responsáveis pela ligação para os colaboradores que estavam com suspeita de Covid-19, orientando sobre vacina e cuidados, dentre outras iniciativas. Essa proximidade deixou um legado



positivo para as relações na empresa, uma vez que o vínculo entre colaboradores e gestores se fortaleceu e as práticas de comunicação foram continuadas.

Contudo, a atenção à saúde dos colaboradores passou a ser foco e tema em diversas oportunidades. Então, foi elaborado um cronograma com diversos eventos, abordando os seguintes temas: **Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Dezembro Vermelho e Laranja**, além da **SIPAT**, conforme se pode verificar no anexo 4.

Outra ação importante foi o **Café com RH**, evento realizado com o objetivo de alinhar informações sobre processos e políticas de gestão de pessoas, trocar experiências e esclarecer dúvidas entre todas as lideranças, além de oportunizar integração. Conforme o anexo 5, o evento já foi realizado algumas vezes, e os feedbacks recebidos sempre foram excelentes.

Já o evento **Mesa Redonda**, extensivo a todos os colaboradores, foi planejado com o objetivo de parabenizar os aniversariantes por tempo de empresa, oportunizando aproximação com os CEOs e promovendo trocas de experiências. A ação ocorreu mensalmente e criou conexões valiosas para as pessoas e para a empresa. Para a Unique, ter espaços para falar, escutar, agradecer e, através disso, inspirar, é muito importante, o que é ratificado nas palavras dos colaboradores, conforme anexo 6.

Visando ao desenvolvimento dos colaboradores, visto que **DESENVOLVER** foi a segunda prática com menor pontuação na pesquisa de clima, várias ações foram iniciadas, como, por exemplo, a avaliação de desempenho de toda equipe administrativa e, conseqüentemente, o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI. Então, além de alinhar objetivos e comportamentos, buscou-se a potencialização de competências, preparando os colaboradores para assumirem novos desafios,



garantindo, assim, a sustentabilidade e competitividade do negócio. No último ano, houve a oferta de 66 capacitações e instruções de trabalho, envolvendo 1338 participantes.

De acordo com a estratégia de RH, deu-se início à **Academia da Liderança**, tendo como objetivo, reciclar, desenvolver e inspirar os líderes rumo ao futuro. Na visão da Unique, o papel do gestor é fundamental na evolução dos colaboradores e para a realização das estratégias organizacionais. A Academia foi implantada em 2021, baseando-se em uma trilha de desenvolvimento que contempla três focos de atuação:

- PDL Integrar: Visa desenvolver jovens e futuros líderes, integrando-os ao papel de liderança, cultura e jeito de ser Unique. O público-alvo são futuras lideranças.
- PDL Engajar: Busca incentivar e engajar os líderes, tendo em vista um estilo de liderança mais inclusiva e acolhedora, sempre colocando os valores em primeiro lugar, atuando a nível de gerência, coordenação e supervisão.
- PDL Inspirar: Visa estimular a alta liderança (diretoria e gerência executiva), transcendendo o conhecimento, transformando resultados, inspirando e engajando outros líderes na jornada de uma liderança para todos.

O PDL Integrar vem desenvolvendo 21 colaboradores que exercem papel de facilitadores na produção, por meio de um longo cronograma de desenvolvimento, conforme anexo 07.

O PDL Engajar, no qual há 18 gestores participando de eventos, é direcionado para os Coordenadores e Supervisores e é focado no desenvolvimento técnico e comportamental. Além de treinamentos pontuais, como, por exemplo, o módulo do GPTW - *Journey*, apoiou-se a iniciativa chamada de Clube do Livro, que utiliza a



metodologia de escolher um livro sobre liderança; depois, o time é dividido, conforme os capítulos; cada time prepara o seu capítulo, visando compartilhar reflexões. No anexo 8, destaca-se o depoimento do gestor Fábio Meirelles sobre sua experiência na capacitação do GPTW e a foto da divulgação do projeto Clube do Livro.

O PDL Inspirar é direcionado ao Comitê Executivo, proporcionando ações como mentoring, coaching, congressos, fóruns. Pode-se perceber a relevância do desenvolvimento pelo depoimento que consta no anexo 9.

Outra prática que visa ao desenvolvimento é o **Programa Jovem Aprendiz**. Nesse programa, a Unique contemplou 17 jovens, dentre eles, 9 aprendizes com formação pelo Senai, no curso de Transformação em Processo de Borracha e 8, vinculados ao curso de Rotinas Administrativas, pela Consultoria Integrar. Esses jovens foram integrados em diferentes áreas, como Compras, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e Financeiros, alinhando a prática com a teoria. Inclusive, uma das aprendizes foi efetivada recentemente na Controladoria.

Além dessas ações, foi desenvolvido um programa específico para o time comercial, denominado **Acelera Unique**. Esse projeto iniciou em 2021, com o objetivo de oportunizar à equipe comercial um momento para apresentações de seus resultados, desenvolvimento e integração. Os eventos ocorreram trimestralmente e o Comitê Executivo participou em momentos específicos.

Nesse sentido, determinada a desenvolver continuamente suas equipes e ampliar a escuta ativa, a liderança propôs algo inovador para a Unique, que foi a criação dos **Times de Melhoria**, visando protagonizar colaboradores, aprimorar processos e assegurar a qualidade dos produtos. Desde 2021, essa ação conta com 5 multiplicadores das metodologias PDCA e A3, envolvendo cerca de 50 colaboradores e resultando em 7 projetos de melhorias nos processos da fábrica.



Percebeu-se, pelos depoimentos, conforme anexo 10, o quanto essa ação enseja um ambiente melhor e engaja todos na evolução constante.

Um processo de extrema relevância é o recrutamento e seleção, mas eram raras as vezes que as oportunidades eram divulgadas internamente na Unique. Com base nas ações planejadas, todas as oportunidades, não sendo sigilosas, passaram a ser divulgadas internamente, visando motivar e oportunizar o crescimento para o público interno. Entre 2020 e 2021, 78 colaboradores foram promovidos. Conforme o depoimento da Cátia Casali, anexo 11, pode-se perceber a quão importante é essa oportunidade.

Ainda objetivando a melhoria contínua e o bem-estar dos colaboradores, implementou-se o **Programa de 5S**. Essa iniciativa gerou a mobilização dos colaboradores para a constante atenção e preservação do ambiente de trabalho, além de promover repercussões positivas na manutenção das condições laborais, conforme depoimentos que estão no anexo 12.

Além de todas essas práticas, o processo de comunicação foi fortalecido. Houve revisão e melhorias nos murais, e-mails informativos, redes sociais, dentre outros. Foi criado o cartão “**OBRIGADO**”, com o objetivo de estimular o reconhecimento e o agradecimento entre colaboradores, independentemente do nível hierárquico. Além disso, as lideranças começaram a reconhecer publicamente os profissionais de destaque nas redes sociais. Dessa forma, o agradecimento e o reconhecimento começaram a fazer parte da cultura Unique, conforme anexo 13.

O **cronograma de eventos e reconhecimentos** ganhou destaque, pois várias iniciativas foram realizadas com o intuito de promover momentos de descontração, satisfação, reflexão e, principalmente, de reconhecer e agradecer aos colaboradores por sua participação e comprometimento. No anexo 14, pode-se verificar iniciativas



como o evento por tempo de empresa, evento de final de ano, programa Sou + Família, comemorações de datas especiais, presentes de aniversário, reconhecimentos relacionados à segurança, dentre outros. Importante destacar que em todas as ações as lideranças estavam presentes, fazendo parte desses momentos.

Importante destacar que o investimento nestas ações foi superior à 300 mil reais em 2021, sendo metade do valor destinado a treinamento/desenvolvimento e o restante para eventos e reconhecimentos.

Os **benefícios** também foram analisados e houve melhorias em geral, como, por exemplo, a ampliação das rotas do transporte fretado. Além disso, ocorreu a inclusão de um novo benefício, o **Kit Maternidade**, com o propósito de aproximar a empresa do colaborador e sua família. Conforme anexo 15, trata-se de um presente entregue pelo líder ao colaborador, no nascimento do filho; é composto por *body*, babador e toalha e, simbolizando a família, a árvore da felicidade. As entregas iniciaram em junho de 2021 e 10 colaboradores receberam essa lembrança até o momento.

Por fim, destaca-se o **Programa Sou + Cidadão**, que trata de iniciativas e campanhas de cunho social. A Unique realiza doações que são direcionadas a programas, onde a verba é utilizada para beneficiar desde crianças carentes a idosos, incentivando a cultura, esporte, saúde e lazer. Entre os anos de 2020 e 2021, a Unique realizou a doação de uma ambulância à Upa da Scharlau (anexo 16) e quatro respiradores, doados à Upa e ao Hospital Centenário. Além disso, várias doações foram realizadas mensalmente. Essa prática orgulha todos os colaboradores por fazerem parte de uma empresa solidária e socialmente responsável.



4 RESULTADOS

Diante de todos os esforços, é possível mensurar os resultados através de indicadores de produtividade, resultado operacional e indicadores da pesquisa da GPTW.

Sobre os indicadores de produtividade, ocorreu uma melhoria de 12,5% na performance de 2019 e 2020, conforme gráfico no anexo 17, e mais 0,5%, comparando 2020 com 2021. Entende-se que essa evolução da produtividade fabril ocorreu por meio de um novo posicionamento do gestor, da transparência nas informações, proximidade da equipe e do compartilhamento dos desafios do dia a dia, potencializando as competências dos colaboradores.

Além disso, em 2020, houve recordes de vendas, e os indicadores do **PPR atingiram 110% de performance**, realizando o maior pagamento de remuneração variável nos últimos anos. Em 2021, o volume de vendas manteve-se e os resultados foram mais moderados.

Já o resultado da GPTW, referente a 2021, foi excelente. Houve um crescimento de 15 pontos, isto é, em 2020, o índice de confiança foi de 67 pontos para 82 pontos, em 2021, conforme destacado no anexo 18. Logo, obteve-se um avanço de **15 pontos em um ano, com 92% de participação dos colaboradores na pesquisa.**

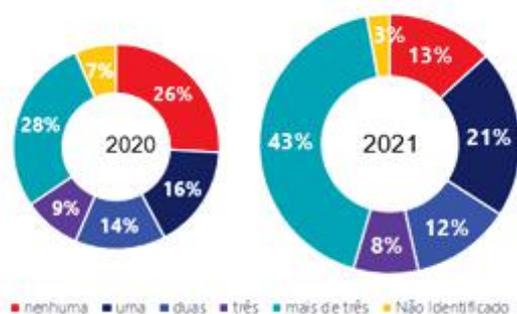
No anexo 19, destaca-se a evolução em todas as práticas, ressaltando o crescimento de **23 pontos na prática AGRADECER, 17 pontos na prática ESCUTAR e 16 pontos na prática DESENVOLVER.**

Além disso, notou-se uma evolução significativa em relação à questão “Quantas reuniões você teve com seu gestor imediato, durante os últimos 12 meses, para discutir seu desempenho ou receber feedback?”, conforme a figura 6, abaixo. Em



2020, em torno de 30% comentou ter recebido a partir de três feedbacks, sendo que, em 2021, o percentual foi de 51%.

Figura 6 – Resultado da GPTW 2021



Fonte: GPTW (2021).

Outro indicador importante é o e-NPS que resultou, em 2020, a pontuação de **29**, sendo classificado como **zona de aperfeiçoamento** e, em 2021, alcançou o índice de **58**, equivalente à **zona de qualidade**, conforme demonstrado no anexo 20.

Colaborando com a evolução dos indicadores, verificou-se um crescimento quanto ao grau de confiança dos colaboradores em relação à empresa, de acordo com o anexo 21, o que revela o impacto positivo das ações planejadas.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se, com base nos dados apresentados e nos depoimentos anexados, que as ações planejadas estão alinhadas com o novo momento da Unique. Os valores permanecem os mesmos, mas o papel da liderança, fomentando a cultura da proximidade, visando engajar e envolver a todos nas melhorias, impactou na mudança do clima e no comportamento de todos.

Todas as ações foram realizadas ao longo do ano, incluindo diferentes profissionais no planejamento e execução. As práticas estão em diferentes níveis de



maturidade, sendo algumas recém iniciadas e outras já com frutos. Sem dúvida, elas estão interconectadas e alinhadas às 9 práticas culturais do GPTW, de diferentes formas. São essas práticas que dão sentido e movimento à gestão e aos resultados da Unique, reunindo todos os colaboradores de maneira estratégica.

Nesse caminho de valorização das pessoas, a Unique está em constante movimento, a cada dia consolidando práticas que alinhem esse pensamento em toda organização, propiciando instrumentos que auxiliam a promoção do alinhamento estratégico entre todos, gerando grandes resultados institucionais.

Todas as ações já implementadas continuam, e novas iniciativas juntam-se ao planejamento inicial. A melhoria contínua é um processo permanente, logo, diariamente, novas estratégias estão surgindo, a fim de impactar positivamente na satisfação de todos, ampliando o engajamento, com a finalidade de promover a sustentabilidade, com melhores resultados.

De maneira geral, com base nos resultados apresentados, percebe-se que a estratégia definida contribuiu para o aumento da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, para os resultados organizacionais.

16 REFERÊNCIAS

BAKKER, A.; LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In: A. B. BAKKER; M. P. LEITER (coords.). **Work engagement: a handbook of essential theor and research**. New York: Psychology Press, 2010.

BERNARDINO, E. **Satisfação profissional dos enfermeiros em Portugal: Análise estatística**. Ordem dos Enfermeiros, 2018. Disponível em: <https://www.ordemenfermeiros.pt/media/9946/satisfação-profissional-dos-enfermeiros-em-portugal-2018.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2022.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2011

GREAT PLACE TO WORK. **Conheça as práticas culturais do GPTW**. 2020.

Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1604959507/infografico-Conheca as prticas culturais do GPTW-29-10-20.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1604959507/infografico-Conheca%20as%20praticas%20culturais%20do%20GPTW-29-10-20.pdf)



https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1604959507infografico-Conhea_as_prticas_culturais_do_GPTW-29-10-20.pdf. Acesso em: 30 mai. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Liderança Great Place to Work**. GPTW, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/educacao/lideranca/>. Acesso em 23 mai. 2022.

GREAT PLACE TO WORK. **Quais as diferenças entre um funcionário satisfeito e um funcionário engajado?** GPTW, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/funcionario-satisfeito-e-funcionario-engajado/>. Acesso em: 25 mai. 2022.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction?. **Organizational Behaviour Human Performance**, v.4, n.4, p.309-336, 1969.

MARTINHO, J. M. L. G. **Satisfação profissional dos enfermeiros especialistas em enfermagem de reabilitação**. 2015. 140f. Dissertação de Mestrado - Escola Superior de Saúde de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu, 2015.

PEDUZZI, M. et al. Relações entre clima de equipe e satisfação no trabalho na Estratégia Saúde da Família. **Rev Saude Publica**, v.55, n.117, 2021.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VASQUEZ, A. C. **O engajamento no Trabalho**. São Paulo: Editora Casapsi, 2002.

7 INFORMAÇÕES DAS AUTORAS

Daniela Hanna. Especialista em Gestão de Pessoas, pela Uniritter. Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos pela Unisinos. Mais de 25 anos de experiência em RH.

Aline Vieira. Mestre em Psicologia Clínica, pela Unisinos. Especialista em Pedagogia Empresarial e Graduada em Pedagogia, pela Feevale. Mais de 15 anos de experiência com processos de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

