

O GUIA GPTW PARA CONSTRUIR UM EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO

GIFTWORK[®]



O GUIA GPTW PARA CONSTRUIR UM EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO

CAPÍTULO
giftwork

1

“Aprendi que as pessoas vão esquecer o que você disse. E as pessoas vão esquecer o que você fez. Mas elas jamais esquecerão como você as fez sentir.”

- Maya Angelou



Introdução

Durante esse ano, pudemos explorar em grande detalhe o universo das 9 práticas culturais da metodologia Great Place to Work e entender o que elas são, por que são importantes, quais os benefícios trazidos por elas para as empresas e o que as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil têm feito em relação a cada uma delas.

No e-book anterior abordamos a última das práticas: Compartilhar. Então você deve estar se perguntando: se acabaram as práticas, por que outro e-book?

Pois bem, se pensarmos, todas ou a grande maioria das empresas possuem suas ações relacionadas às 9 práticas culturais: Contratar, Inspirar, Falar, Escutar, Desenvolver, Cuidar, Agradecer, Celebrar e Compartilhar. Contudo, sabemos que nem todas elas são excelentes lugares para trabalhar. Então, qual é a diferença?

Robert Levering, fundador do GPTW, descobriu em suas pesquisas, que tão importante quanto saber o que fazer, é saber como fazer. Ele batizou essa maneira especial de Giftwork, que é o assunto deste e-book.

Veja a diferença de comportamentos:

	TRANSA-CIONAL	GIFTWORK
OBJETIVO PRINCIPAL	Ganho individual	Ganho mútuo; relacionamento
RECOMPENSA/RISCO	Baixos	Altos; requer vulnerabilidade
TIPO DE INTERAÇÃO	Transação completa uma obrigação	Interação fortalece o relacionamento
QUALIDADE DA INTERAÇÃO	Impessoal	Altamente personalizada
MOTIVADOR	Dinheiro	Confiança

O que é Giftwork?

É exatamente para solucionar a pergunta acima que as boas empresas se esforçam diariamente para produzir um ambiente de trabalho de alta confiança e que satisfaça seus colaboradores. Para que a empresa possa ter uma grande quantidade de funcionários “B”, ela também precisa criar um alto padrão de qualidade para possibilitar e motivar esse tipo de comportamento. Em outras palavras, ela precisa ser uma empresa “B”, que faz o melhor que pode por seus funcionários.

Pode parecer um desafio e tanto, mas é aí que entra o Giftwork – como a maneira mais simples e efetiva de criar excelentes ambientes de trabalho.

Antes de mais nada, vamos entender o que é o Giftwork: trata-se de uma interação no ambiente de trabalho em que o colaborador ou o líder vai além do que é esperado (ou exigido) pelo bem da organização ou do relacionamento.

Para o GPTW, existem dois tipos de comportamento no ambiente de trabalho: transacional (típico dos funcionários e empresas “A”) e Giftwork (do tipo “B”). Veja a diferença entre eles na tabela à esquerda:



Atenção!

Antes de mais nada, é importante esclarecer que não estamos defendendo que 100% de todas as interações no dia a dia sejam do tipo Giftwork. Isso seria impossível. Interações transacionais são importantes e garantem o funcionamento da empresa. O perigo está quando todas as interações são desse tipo, por um simples motivo: as pessoas não enxergam o trabalho como algo puramente transacional, o que elas fazem também está ligado a um senso de propósito pessoal. Quando nada em seu trabalho se conecta àquele propósito, a desmotivação ocorrerá naturalmente.

O que é Giftwork?

Portanto, para que possam existir interações Giftwork no ambiente de trabalho, é necessária uma mudança de comportamento, de funcionários e empresa (representada por seus líderes). As principais características desse comportamento são:

- ▶ **Interesse mútuo:** o Giftwork só é possível quando é criado um ciclo de interações desse tipo (e para nós, é obrigação do líder dar o pontapé inicial);
- ▶ **Dedicação:** maior que a esperada em relações de trabalho, o que se procura é um ganho constante e a longo prazo, e não algo imediato e passageiro;
- ▶ **Não precisa ser tangível:** ou seja, não precisa ser algo com valor financeiro. Atitudes podem ser facilmente Giftworks e, portanto, interações Giftwork não custam mais dinheiro, apenas requerem mais atenção, dedicação e um bom relacionamento;
- ▶ **Fortalece o relacionamento:** com isso, a relação de confiança aumenta e, bem, falamos nos 10 primeiros e-books por que isso é essencial;
- ▶ **Apropriado:** o Giftwork só terá efeito se estiver apropriado à cultura e ao contexto (tanto da empresa como do funcionário). De nada adianta, por exemplo, criar uma sexta-feira casual em um escritório de advogados, que têm que usar roupas sociais para trabalhar.
- ▶ **Aceitação:** o Giftwork precisa ser entendido como tal e aceito pela pessoa que o recebe para ter sucesso. Por isso, é essencial que ele tenha valor, significado e seja capaz de criar uma conexão pessoal.



“**Um Great Place to Work é um ambiente de trabalho em que interações Giftwork acontecem constantemente.**”



O método UGIFT

Como desenvolver atitudes e práticas culturais Giftwork? Criamos um método muito simples para isso: o UGIFT. Toda prática Giftwork precisa ser:

Única: Deve ser especial, diferente, original. Você quer que o funcionário saia do mesmo e entregue resultados extraordinários – a recíproca deve ser também verdadeira!

Generosa: Exige mais tempo, cuidado, informação, criatividade OU recursos que o normal. Qualquer um desses elementos já é o suficiente.

Individualizada: Precisa ter ressonância com aquele que recebe, um significado pessoal. Por isso, deve ser personalizada, para a pessoa que vai receber o Giftwork.

Fiel: Ao contexto. Precisa ser apropriada à cultura da empresa, situação, objetivo da interação e a pessoa que recebe.

Todos: Para que seja criada uma cultura Giftwork na empresa, todos devem ser capazes de receber e dar Giftworks para seus colegas, líderes, etc.

Ainda não está claro? Sem problemas! Criamos diferentes cenários envolvendo as 9 práticas culturais de exemplos de práticas transacionais e sua versão Giftwork, baseado em casos das Melhores Empresas. Mantenha em mente que esses são apenas exemplos, e não regras rígidas. A “melhor maneira” sempre irá depender da realidade e da cultura da empresa, e também de quem são os colaboradores!

O GUIA GPTW PARA CONSTRUIR UM EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO

CAPÍTULO
giftwork na
prática

2

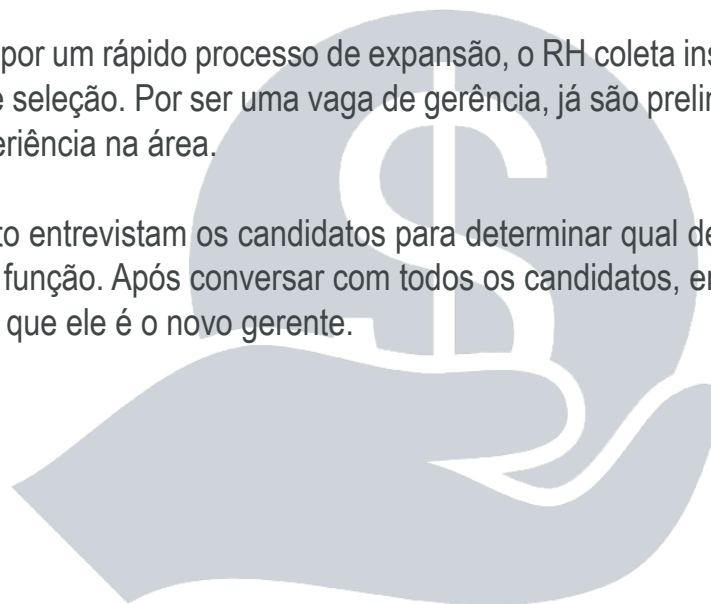


TRANSACIONAL:

Imediatamente, o RH é informado e sob demanda da diretoria inicia um processo de recrutamento externo, postando a vaga na seção institucional do site da empresa, nas redes sociais e também em um grande website de vagas de emprego. Na descrição da vaga, é possível entender as informações essenciais sobre, como um resumo sucinto das habilidades e competências necessárias e informações sobre remuneração (a combinar) e benefícios.

Como a empresa está passando por um rápido processo de expansão, o RH coleta inscrições e currículos por cerca de uma semana antes de fechar o processo de seleção. Por ser uma vaga de gerência, já são preliminarmente descartados todos os candidatos com menos de três anos de experiência na área.

O RH e o diretor do departamento entrevistam os candidatos para determinar qual deles possui as competências técnicas necessárias para desempenhar bem a função. Após conversar com todos os candidatos, entram em um acordo sobre a melhor opção e avisam o candidato escolhido de que ele é o novo gerente.





GIFTWORK:

O RH, sendo parte instrumental do planejamento estratégico da empresa, já sabe desde o início sobre os planos da empresa de expandir o pessoal. Por isso, com meses de antecedência, já inicia o processo de seleção. Primeiramente, é política da empresa que todas as vagas abertas possui prioridade de recrutamento interno – afinal, os colaboradores atuais já conhecem a cultura e realidade da empresa, e dessa maneira, a empresa proporciona maiores chances de desenvolvimento de carreira, o que possui grande influência no engajamento dos funcionários. A vaga é postada, então, na intranet, com um grande detalhamento das funções, competências e comportamentos esperados para a posição. Além disso, as informações de remuneração e benefícios são completamente reveladas em detalhe.

Caso nenhum candidato interno seja ideal para a vaga, a empresa irá iniciar um processo externo. Os candidatos vêm de indicações dos colaboradores (que têm prioridade) ou recebimento de currículos. Em ambos os casos, a descrição da vaga é abordada com o mesmo nível de detalhamento. Dessa forma, os próprios candidatos terão informações suficientes para determinar se a vaga é interessante ou não, agindo como um primeiro filtro, aumentando a qualidade do banco de talentos.

Apenas aqueles que estejam completamente fora do mínimo exigido são descartados. Todos os outros candidatos respondem a um questionário designado a identificar traços de comportamento e compatibilidade com a cultura da empresa. Esse questionário e o CV são igualmente importantes para selecionar os candidatos que irão participar da entrevista.

A entrevista é realizada com o RH e diretores de diferentes áreas, especialmente aquelas que irão se relacionar mais diretamente com o novo gerente. Os candidatos que passam dessa fase são entrevistados pelos membros da equipe que irá liderar. Todos os entrevistadores decidem junto qual é o melhor candidato. Independente de onde vieram os candidatos, todos os que não foram escolhidos irão receber um feedback assim que o processo for concluído, que explica quem foi contratado e por quê, e mais importante ainda, o que faltou para que cada um deles fosse o escolhido, fornecendo assim, uma sugestão de desenvolvimento para todos os envolvidos no processo.

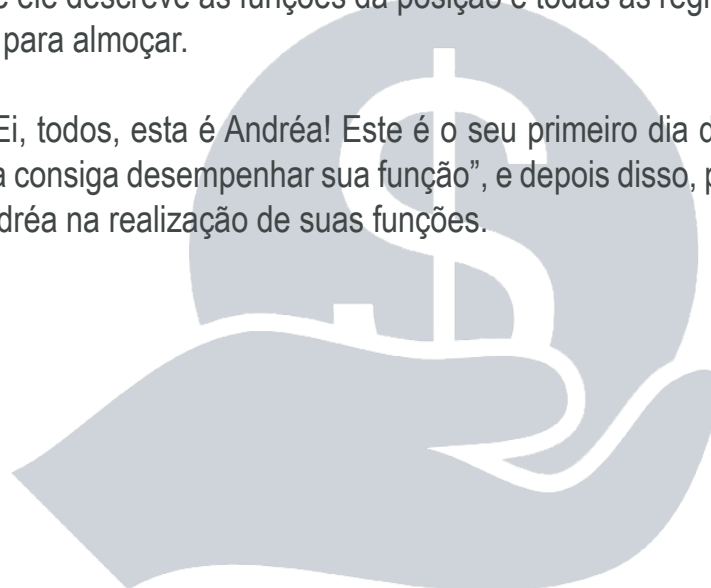


TRANSACIONAL:

Uma nova funcionária foi contratada para uma posição de balconista em uma loja no centro da cidade. O gerente a cumprimenta quando ela chega para trabalhar e lhe entrega o novo uniforme, uma cópia do manual do funcionário e formulários de RH para preencher.

Eles vão para a sala do gerente e ele descreve as funções da posição e todas as regras da loja, horários de descanso e sugere os melhores restaurantes da região para almoçar.

O gerente grita para a equipe: “Ei, todos, esta é Andréa! Este é o seu primeiro dia de trabalho aqui. Por favor, certifiquem-se de dar-lhe uma atenção para que ela consiga desempenhar sua função”, e depois disso, pede ao subgerente da loja para dedicar meio dia de seu tempo para apoiar Andréa na realização de suas funções.





GIFTWORK:

Um novo funcionário é contratado para a posição de atendimento ao cliente em uma empresa local. Na semana anterior à data de início do trabalho, a gerente que o contratou telefonou-lhe para agradecer a decisão de escolher a empresa para trabalhar e se coloca à disposição para quaisquer perguntas que ele possa ter.

No mesmo dia, mais tarde, ela envia um e-mail de boas-vindas que descreve as normas relativas ao vestuário, as indicações para chegar ao escritório e agenda para as orientações a serem dadas no primeiro dia. Na sequência, também envia um e-mail para a equipe com um resumo das qualificações do novo contratado e informações sobre seu início na empresa.

A gerente solicita à equipe um voluntário para apoiar o novo funcionário. O “padrinho” deverá ajudá-lo a se familiarizar com a equipe, com as instalações e dar orientações sobre as regras de funcionamento da empresa.

Todos os integrantes da equipe assinaram um cartaz de boas-vindas que é colocado de maneira bem visível na parede do posto de trabalho do novato. A gerente faz circular entre os integrantes da equipe uma programação para elencar quem poderia acompanhá-lo durante o almoço na primeira semana, para que possam se conhecer.

No primeiro dia, a gerente se reúne com o novo funcionário para explicar como seu papel se encaixa dentro do departamento e as metas organizacionais. Ao final da semana, convida-o para um café para conversar sobre a semana de trabalho e dizer quais são os próximos passos.

Ao final de três meses de trabalho, a equipe prepara uma simples comemoração para o novo funcionário. Ele é presenteado com uma pequena sacola: do lado externo, a gerente lista algumas de suas primeiras contribuições para a equipe; no interior da sacola, o doce favorito e dois ingressos para o cinema local, sua paixão fora do trabalho.

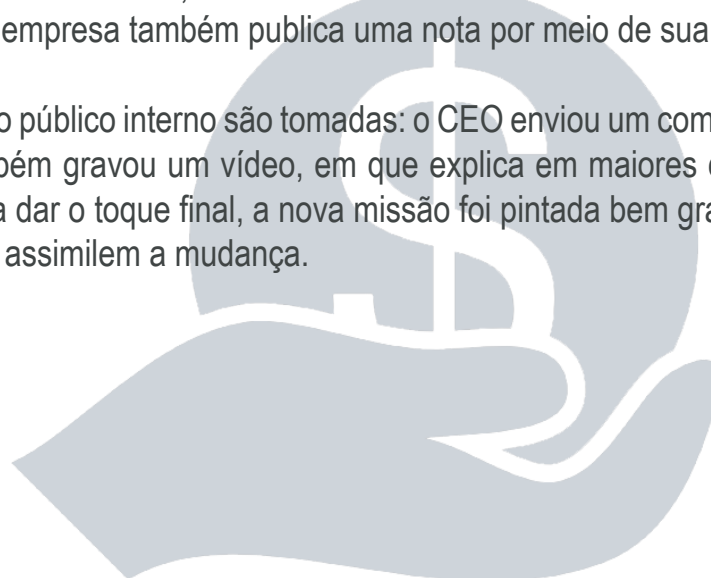


TRANSACIONAL:

A alta liderança informa ao RH que, após uma reunião com o CEO e acionistas, foi decidido que uma mudança cultural na empresa era necessária para o melhor atingimento dos objetivos. Com isso, foram criados missão, visão e valores novos. O RH é responsável por disseminar a cultura reformulada.

A primeira ação tomada é compartilhar missão, visão e valores novos no site institucional da empresa, para que todos aqueles que o visitem saibam da mudança. A empresa também publica uma nota por meio de sua assessoria de imprensa.

Duas principais ações voltadas ao público interno são tomadas: o CEO enviou um comunicado para todos os funcionários via e-mail explicando as mudanças, e também gravou um vídeo, em que explica em maiores detalhes os motivos da mudança. O vídeo é compartilhado na intranet. E para dar o toque final, a nova missão foi pintada bem grande logo na parede de entrada da empresa, para que todos se familiarizem e assimilem a mudança.





GIFTWORK:

O RH não precisa ser informado porque estava presente na reunião de alta liderança. A reunião também não decidiu quais são os novos valores, missão e visão, apenas percebeu que uma reformulação cultural era necessária.

Assim sendo, o RH cria uma campanha interna para envolver todos os colaboradores que queiram participar na decisão desses novos elementos. Em suas equipes, os líderes também encorajam os colaboradores a participar. O CEO convocou uma reunião geral na qual explicou em detalhes por que a mudança era necessária, quais são os objetivos que a empresa deseja atingir e por que os objetivos eram importantes (mensagem reforçada pelos líderes para que todos entendam individualmente a importância da reformulação sob seu ponto de vista). Elementos de comportamento baseado nos valores da empresa também passaram a ser critério para a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Assim, todos passam a entender qual é o motivo da mudança e se tornam envolvidos com o objetivo da empresa. A mensagem é replicada internamente em diversos canais de comunicação, assim pode atingir de maneira eficaz os mais diferentes públicos internos.

Dessa maneira, todos os colaboradores interessados contribuem e a nova missão, visão e valores são criados coletivamente, o que já diminui bastante a resistência à mudança e torna obsoleta a necessidade de informá-la aos colaboradores. Anualmente, o RH cria novas campanhas e práticas para reforçar os aspectos mais importantes da cultura, usando os próprios funcionários como cases de sucesso, o que resulta em uma conexão em nível pessoal muito mais poderosa.

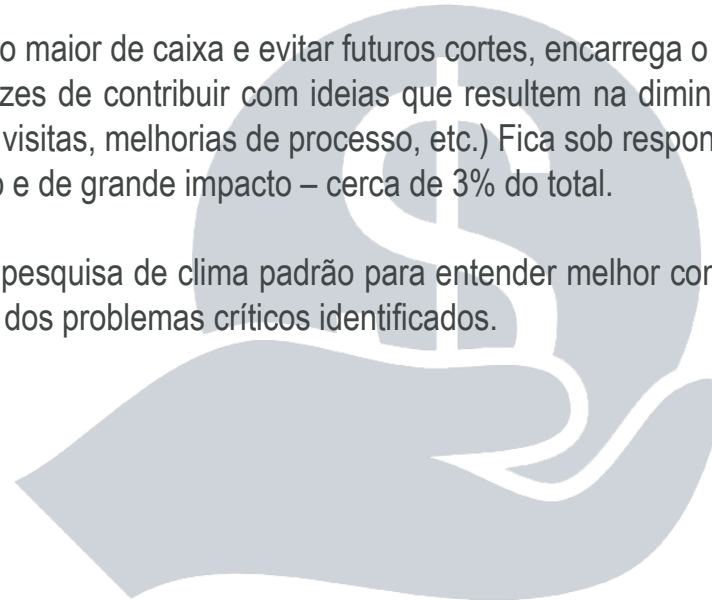


TRANSACIONAL:

Os gestores são instruídos a responder as dúvidas que os colaboradores tenham a respeito de como os cortes irão afetar a rotina de trabalho em si. Todas as dúvidas ligadas à crise são direcionadas ao RH, para que seja mantido um discurso coerente e constante nesse momento delicado. A empresa achou melhor não falar proativamente sobre o assunto, com receio de que isso impactasse ainda mais na produtividade dos funcionários e, portanto, nos resultados financeiros.

Para tentar alcançar um equilíbrio maior de caixa e evitar futuros cortes, encarrega o RH de criar um programa de sugestões para que os funcionários sejam capazes de contribuir com ideias que resultem na diminuição das despesas variáveis (como uso de materiais, gastos com viagens e visitas, melhorias de processo, etc.) Fica sob responsabilidade do RH executar as sugestões que resultem em um resultado rápido e de grande impacto – cerca de 3% do total.

A empresa decidiu realizar uma pesquisa de clima padrão para entender melhor como estava a moral dos funcionários, e tomou ações a fim de mitigar os efeitos dos problemas críticos identificados.





GIFTWORK:

A empresa atacou o problema de frente. Afinal, é capaz de entender o ponto de vista dos funcionários e sabe que falando ou não sobre o assunto, os funcionários serão afetados. Uma comunicação transparente ao menos seria capaz de esclarecer dúvidas e desmistificar ideias que poderiam nem ser verdadeiras, em primeiro lugar.

Essa empatia também permite a empresa a entender que o papel do líder é de extrema importância nesse momento. Dessa forma, os líderes foram instruídos a estarem mais próximos do que nunca de suas equipes, respondendo todas as dúvidas, e se antecipando ao comunicar sobre ações que a empresa estava tomando para diminuir o impacto na vida dos funcionários que eventualmente fossem demitidos: criou parcerias com bancos para fornecer apoio financeiro com juros baixíssimos, criação do programa de outplacement, palestras sobre educação financeira, dentre outros.

Toda essa empatia foi possível porque há anos a empresa monitora o clima e a qualidade do ambiente de trabalho com pesquisas, tomando sempre ações para estreitar a relação de confiança com os funcionários, o que resultou em um entendimento muito maior de seu público, o que permitiu que a empresa pudesse antecipar quais seriam os principais pontos de preocupação e priorizar essas ações.

A pesquisa de clima realizada à época da crise mostrou que mais do que nunca os funcionários estavam envolvidos e engajados, motivados a tirar a empresa da crise.

Mas nada disso teria sido possível se o caixa da empresa não estivesse relativamente saudável mesmo com a crise. O segredo disso? A empresa adotou há anos um programa de sugestão dos funcionários para corte de gastos e aumento da produtividade. Todas as ideias viáveis foram implantadas (cerca de 80% do total), resultando em uma economia anual de milhões de reais para a empresa.

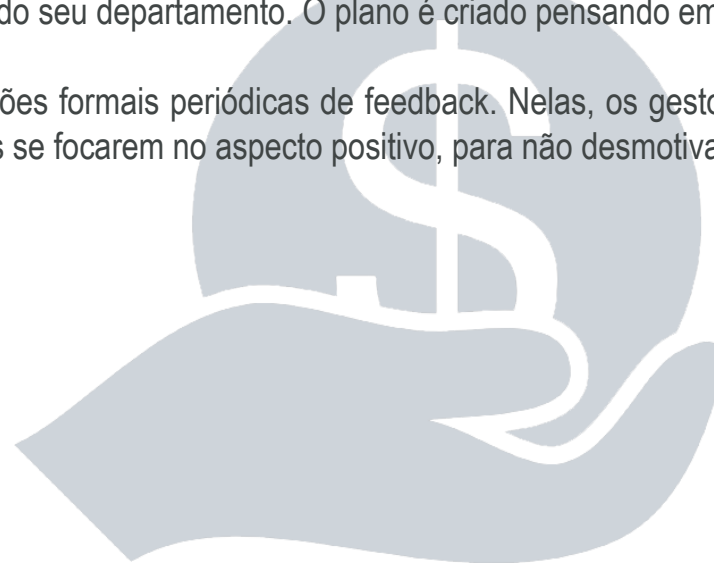


TRANSACIONAL:

O RH possui um banco de horas para a realização de treinamentos, possuindo treinamentos já estabelecidos para cumprir a carga horária todos os anos, variando de treinamentos técnicos até treinamentos de segurança. A empresa também ajuda os colaboradores com a despesa de cursos externos pré-selecionados que estejam diretamente relacionados à função do colaborador.

Todos os líderes são responsáveis por criar um plano de carreira para cada um dos membros de sua equipe, desenvolvendo uma trajetória de crescimento dentro do seu departamento. O plano é criado pensando em até 5 anos.

A empresa também possui sessões formais periódicas de feedback. Nelas, os gestores são orientados pela liderança a sempre abordarem todos os pontos, mas se focarem no aspecto positivo, para não desmotivar os funcionários.





GIFTWORK:

O RH não possui um banco de horas que precisa cumprir. A quantidade de treinamentos é variável, o RH está sempre adaptando a capacitação de seus funcionários de acordo com o planejamento estratégico da empresa (que ajudou a criar), a cada departamento e cargo. Além dos treinamentos internos, a cultura da empresa encoraja o autodesenvolvimento, e por isso fornece uma verba anual aos funcionários para que invistam em seu próprio desenvolvimento da maneira que desejarem.

O plano de carreira é criado de maneira conjunta (líder e liderado), e não há a noção de silos. O colaborador pode traçar um plano para qualquer posição em qualquer área da empresa, e a função do líder é mostrar as etapas de desenvolvimento necessárias para atingir o objetivo, e acompanhar periodicamente o progresso do plano, adaptando-o quantas vezes forem necessárias. Além de saber o que melhorar, é essencial saber o porquê.

O feedback funciona como uma ferramenta de comunicação em duas vias, em que líder e funcionário falam não apenas sobre o trabalho realizado, mas também expectativas, frustrações e pontos a melhorar. Os aspectos negativos são tão importante quanto os positivos, pois deixam claro para o colaborador quais são as suas prioridades de desenvolvimento, atrelando-as a seu plano individual de carreira.

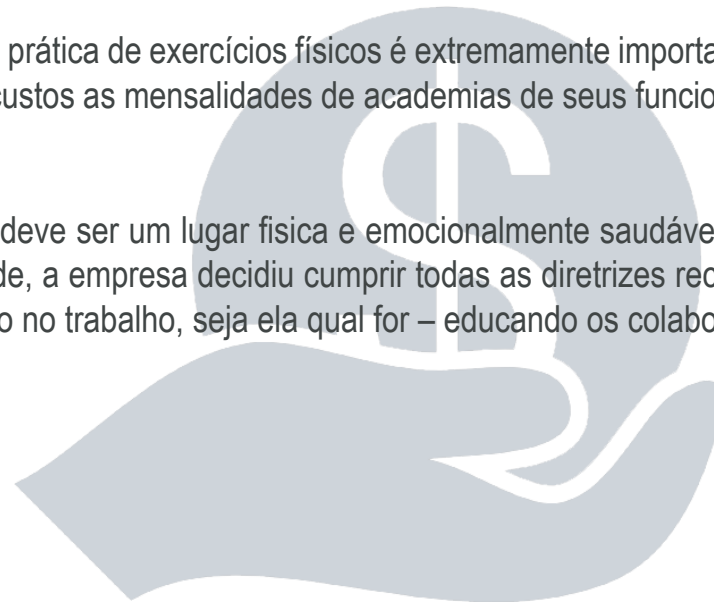


TRANSACIONAL:

Como era de se esperar, o primeiro benefício que precisa estar presente é um plano de saúde para o colaborador. Afinal, além de ser uma prática padrão, presente em diversas empresas, o trabalhador precisa estar saudável para produzir e poder dar o melhor de si. Mas apenas isso pode não ser o suficiente. Sabemos que a família é a maior prioridade na vida da maioria das pessoas, então o benefício deve ser estendido para cônjuges e filhos.

Além do fitness estar na moda, a prática de exercícios físicos é extremamente importante para a saúde de qualquer um, e por isso, a empresa decidiu subsidiar os custos as mensalidades de academias de seus funcionários – prática que é cada vez mais comum no mercado.

Por fim, o ambiente de trabalho deve ser um lugar física e emocionalmente saudável para todos. Para garantir que o próprio trabalho não seja prejudicial à saúde, a empresa decidiu cumprir todas as diretrizes recomendadas de segurança, além de oferecer meios para evitar a discriminação no trabalho, seja ela qual for – educando os colaboradores e instituindo um canal anônimo para denúncias.





GIFTWORK:

Os benefícios oferecidos pela empresa em saúde física vão muito além do básico. No caso do plano de saúde, a empresa busca ouvir a opinião de todos os funcionários para que possam negociar e escolher um pacote de benefícios que atenda melhor às necessidades dos colaboradores e suas famílias. A empresa também treina e desenvolve uma pessoa de cada setor para zelar pela saúde, segurança e preservação ambiental de seu setor.

Vacinação é outro tema importante para a empresa. O funcionário contratado apenas começa a trabalhar na empresa quando suas vacinas (e as de seus filhos) estiverem em dia. É disponibilizado também um desconto de 50% em consultas com nutricionistas, para quem quiser melhorar a qualidade de vida por meio da reeducação alimentar.

A empresa leva a sério a saúde mental e emocional dos funcionários, contando com psicólogos que realizam atividades de acompanhamento a todo colaborador interessado ou identificado. Também realiza periodicamente um grupo que ajuda os colaboradores a entenderem e lidarem com suas emoções, aberto a todos. O RH monitora de perto as horas extras, com o intuito de reduzi-las ao máximo e oferece horários flexíveis para estudantes de pós-graduação, para que eles possam conciliar trabalho e estudos.

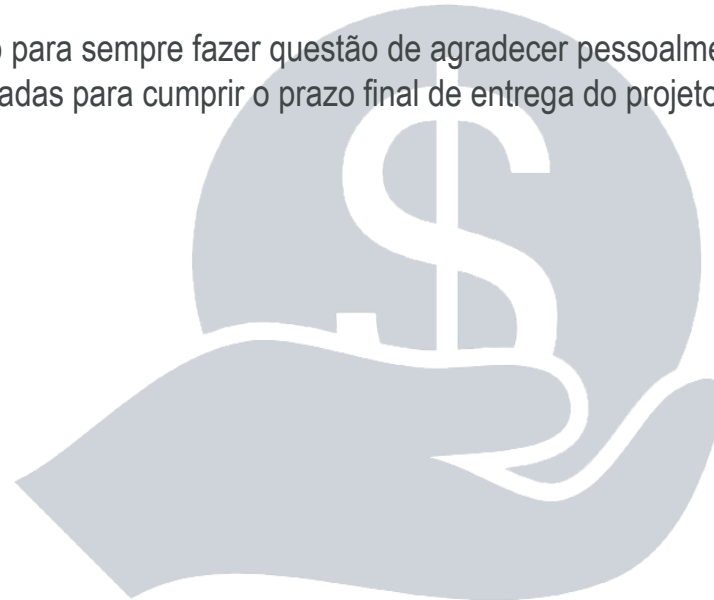
Como se não fosse o suficiente, a empresa também se esforça para promover a saúde financeira dos colaboradores. Sempre que o pagamento é depositado, por exemplo, o RH envia dicas e incentivos para o uso adequado do salário. Além disso, existe um programa de portas abertas e possibilidades de empréstimos consignados, adiantamentos automáticos, e empréstimos com objetivos específicos. A empresa também aposta em ações de educação financeira, auxiliando e conscientizando seus funcionários.



TRANSACIONAL:

Após a finalização do projeto, o líder foi conversar com o RH da empresa, para entender quais eram as diretrizes estabelecidas para reconhecer o bom trabalho. Existem uma prática padrão (ex: cartão de agradecimento com bônus ou presente) que sempre é entregue aos funcionários, que sempre acontece na festa de final de ano da empresa, já que toda a alta liderança da empresa estará presente no evento.

Além disso, o gestor foi instruído para sempre fazer questão de agradecer pessoalmente a cada membro da equipe pelo bom trabalho e pelas horas extras dedicadas para cumprir o prazo final de entrega do projeto.





GIFTWORK:

Logo após a entrega do projeto, o gestor, notando o visível cansaço da equipe, os agradeceu rapidamente e os dispensou. Afinal, todos trabalharam muitas horas extras para conseguir atender às demandas dentro do prazo quase que diariamente nas últimas semanas.

Assim que os funcionários saíram, por iniciativa própria pegou o telefone e começou a ligar na casa de cada um dos funcionários pessoalmente. Quando o familiar atendeu o telefone, ele agradeceu em seu nome e de toda a empresa pelo tempo dedicado do funcionário, explicando rapidamente o quanto aquelas horas extras foram importantes. Pediu, também, que quando o funcionário chegasse em casa, dessa vez o recepcionasse com carinho em vez de brigar por estarem chegando tarde. Como era uma equipe pequena, conseguiu rapidamente ligar para cada uma das casas antes que os colaboradores chegassem.

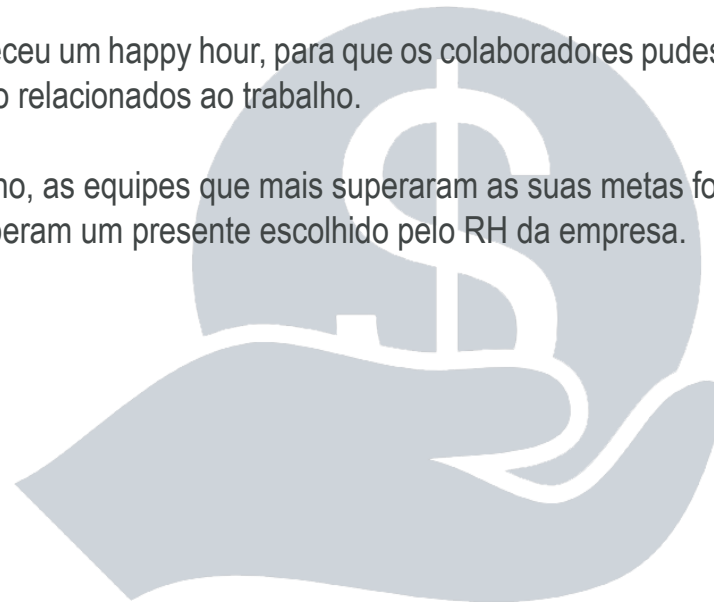
No dia seguinte, escreveu à mão um cartão de agradecimento para cada um em sua equipe, ressaltando a importância das conquistas e do trabalho de cada um deles para a empresa. Entrou em contato com um restaurante e pagou, em nome da empresa, um jantar a dois para cada um dos funcionários – uma maneira da empresa retribuir a eles e suas famílias por todo o tempo extra que havia sido tomado para a entrega do projeto. Enviou o cartão juntamente com o cupom do restaurante para cada um por correio.

TRANSACIONAL:

Periodicamente, é realizada uma reunião geral na empresa, para que os resultados possam ser discutidos e apresentados. Na reunião, o CEO anunciou a todos que as metas anuais haviam sido cumpridas antecipadamente apesar do ano difícil. Agradeceu pela dedicação e garra de todos, além de falar algumas palavras de motivação para que o bom resultado fosse mantido nas últimas semanas até o final do ano.

No dia seguinte, a empresa ofereceu um happy hour, para que os colaboradores pudessem relaxar e conversarem em um ambiente descontraído sobre assuntos não relacionados ao trabalho.

Além disso, na festa de fim de ano, as equipes que mais superaram as suas metas foram reconhecidas em frente à alta liderança. Os colaboradores também receberam um presente escolhido pelo RH da empresa.



GIFTWORK:

Logo no começo do ano, a empresa lança desafios para atingir um faturamento acima do planejado e, ao mesmo tempo, proporcionar experiências inesquecíveis aos seus colaboradores. Caso a meta do ano seja batida, todos – da copeira ao presidente – fazem uma viagem internacional, com destino selacionado pelos próprios funcionários.

Para manter a motivação durante todo o ano, a empresa sempre adapta suas práticas. Este ano, por exemplo, dividiu a empresa em equipes e a vencedora (que vendesse mais até o final do ano) poderia escolher entre um bônus em dinheiro ou chegar dois dias mais cedo no destino.

Além disso, toda vez que um recorde (de vendas, produção, etc.) foi batido, o departamento responsável interrompia por cerca de 1 hora seu dia de trabalho para comemorar a conquista imediatamente.

Além disso, a empresa promove e encoraja seus funcionários a criarem grupos de interesse diferentes, com o intuito de aproximar pessoas que podem não ter a chance de se conhecerem melhor durante o horário de trabalho, por trabalharem em departamentos diferentes, por exemplo.

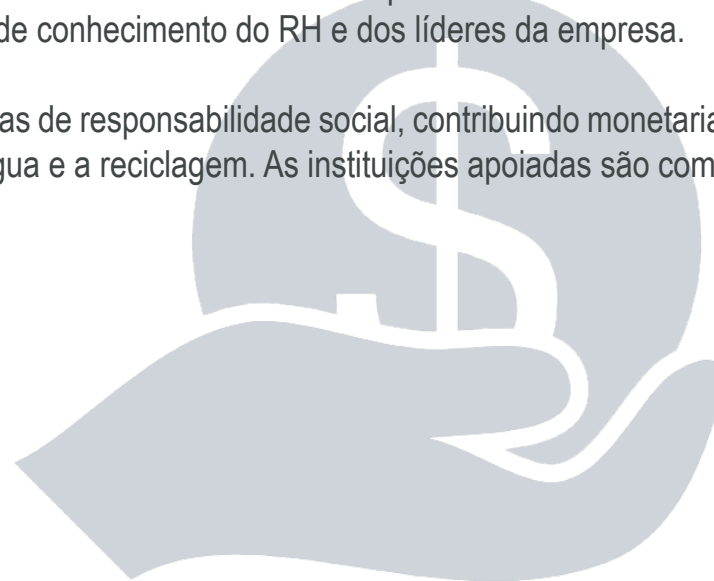


TRANSACIONAL:

As práticas de remuneração da empresa seguem benchmarks do mercado, sendo de conhecimento do RH, do departamento de Finanças e da alta liderança da empresa.

Além disso, já foi estabelecido um programa de bônus e participação, que é atrelado ao cumprimento das metas da empresa no ano e das avaliações de desempenho dos funcionários. A empresa também tem critérios estabelecidos para promoções, reajustes e aumentos de salário, também de conhecimento do RH e dos líderes da empresa.

A empresa também possui práticas de responsabilidade social, contribuindo monetariamente com organizações de caridade/ONGs e incentivando a economia de água e a reciclagem. As instituições apoiadas são compartilhadas no site institucional da empresa.





GIFTWORK:

A empresa possui práticas de compartilhamento de lucro, da qual participam todos os funcionários, dividindo cerca de 25% de todo o lucro do ano com os colaboradores. A bonificação é paga trimestralmente, porque assim é capaz de manter os funcionários motivados mais facilmente durante todo o ano. Além disso, oferece stock options, ou seja, a possibilidade de comprar ações da empresa com um preço abaixo do mercado e pré-estabelecido. Isso é feito com o intuito de conseguir o comprometimento dos funcionários também a longo prazo.

A remuneração é discutida todo ano com a equipe inteira, e a liderança faz questão de explicar todos os critérios para que todos entendam quais são as regras e por que elas foram definidas daquela maneira.

A empresa possui vínculos com diversas instituições de caridade e ONGs, e os funcionários podem dedicar até 10% do seu tempo de trabalho toda semana para se voluntariar e ajudar as instituições na prática, o que contribui muito mais para que o funcionário possa criar um vínculo emocional com a sua contribuição, sentir que está contribuindo para uma causa importante, melhorando assim a visão que tem da empresa e de si sobre o papel na sociedade como um todo.



Acabou!

Nessa viagem pelos 11 e-books esperamos que você tenha aprendido como aplicar cada uma das 9 práticas culturais para criar um excelente ambiente de trabalho também aí na sua empresa.

Para todos que quiserem conhecer o Giftwork mais a fundo, ou quiser preparar os colaboradores da sua empresa para criar essa cultura, o GPTW oferece o Programa Journey!, um treinamento presencial destinado a preparar os gestores de qualquer empresa a construir uma cultura Giftwork e um ambiente de alta confiança.

Além do módulo básico, o Journey! possui três treinamentos adicionais avançados, que abordam em detalhe como criar cada uma das 9 práticas culturais da melhor maneira possível.

Por fim, também oferecemos o treinamento Construa, destinado a sensibilizar e acelerar a mudança de comportamento para uma cultura Giftwork também em não-gestores. Afinal, liderança pode ser exercida por todos!

Você pode registrar interesse em qualquer um desses treinamentos [clikando aqui](#). Fique ligado para uma nova série de conteúdos que abordará outros desafios relacionados à Gestão de Pessoas!



AS TAREFAS DO DIA A DIA NÃO SÃO OBRIGAÇÃO. SÃO OPORTUNIDADES PARA CRIAR **CONFIANÇA**.

No **Journey!** você aprende tudo sobre a metodologia Giftwork®, essencial para qualquer empresa ser capaz de criar uma cultura de confiança, inovação, e produtividade.

Com o Programa de Treinamento de Líderes Journey, você:

- ▶ Orienta a melhoria do ambiente de trabalho da empresa, com conceitos simples e poderosos, fortalecendo a criação de equipes de alta performance baseadas na confiança.
- ▶ Cria uma mudança cultural e permite que os líderes assumam a responsabilidade pela gestão da mudança.
- ▶ Utiliza o conhecimento de mais de 20 anos do Great Place to Work® sobre as melhores empresas e práticas.

PARA SABER MAIS, CLIQUE AQUI.

Programa de
Desenvolvimento
de Líderes

GREAT
PLACE
TO
WORK®

JOURNEY