

# 1

Guia GPTW® para construir um  
Excelente Lugar para Trabalhar

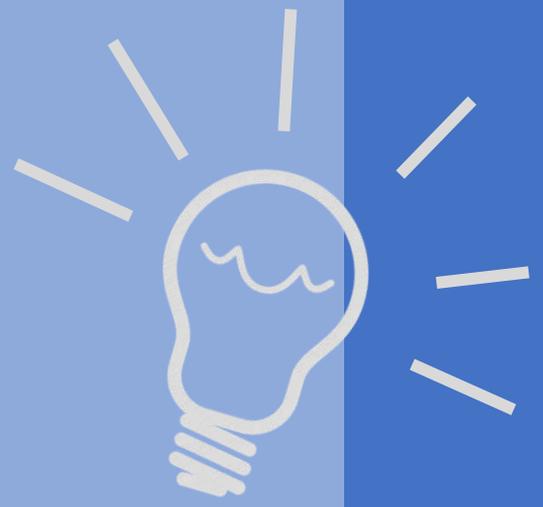
---

# Confiança





Great  
Place  
To  
Work®



Capítulo

---

Introdução

1

# 1

## Introdução

**Tente responder à pergunta: como empresas tão diferentes como a Google e a Wegmans Food Markets, Inc. podem ser ambas consideradas excelentes lugares para trabalhar?**

### **Afinal, o que é um Great Place to Work?**

Há muitas respostas para esta pergunta, porque na verdade este é um conceito, em parte, subjetivo. Para o ilustrar, considere duas empresas presentes na lista do Great Place to Work<sup>®</sup> nos EUA, em 2017: a Google e a Wegmans Food Markets, Inc..

Vamos pensar sobre estas empresas: a Google é conhecida por ter um ambiente de trabalho extremamente informal, horários flexíveis e uma sala de jogos no escritório. Já a Wegmans Food Markets, do setor comércio e distribuição, é uma empresa familiar e centenária, que opera 24 horas por dia, todos os dias do ano. Caracterizada por um ambiente acolhedor para os clientes e com foco em iniciativas sociais nas comunidade em que estão inseridas.

### **Como é que duas empresas tão diferentes podem ser reconhecidas na mesma pesquisa?**

Antes de responder a esta pergunta, imagine um colaborador da Wegmans Food Markets. Será que a Google seria para ele um excelente lugar para trabalhar? E o contrário? Conseguiria um colaborador da Google estar satisfeito na Wegmans Food Markets?

# 1

## Introdução

**Qualquer empresa, de qualquer dimensão, em qualquer lugar, pode tornar-se um excelente lugar para trabalhar.**

Robert Levering, fundador do Great Place to Work®

### **Empresas diferentes, perfis diferentes**

Para entendermos o que é um excelente lugar para trabalhar, precisamos de ouvir os colaboradores. **Empresas diferentes possuem colaboradores com perfis diferentes.** Este é, aliás, um diferencial dos Best Workplaces: contratar colaboradores com perfis enquadrados na realidade e nos valores da empresa.

Então, porque é que dissemos, anteriormente, que um excelente para trabalhar é um conceito, em parte, subjetivo?

A resposta é simples. Embora os Best Workplaces tenham formas diferentes de criar satisfação no trabalho, as relações dos colaboradores, em qualquer empresa, ocorrem do mesmo modo: **com a liderança, com o seu trabalho e com os outros colaboradores.**

Partindo destas três relações, um excelente lugar para trabalhar, independentemente do perfil da empresa, é aquele em que o colaborador:

- **Tem Confiança nas pessoas para as quais trabalha,**
- **Tem orgulho do que faz, e**
- **Gosta das pessoas com quem trabalha.**

# 1

## Introdução

**Para nós, confiar é mais que uma palavra do dicionário.**

**Uma relação de Confiança entre empresa e colaborador necessita de um ambiente de comunicação autêntica, respeito e oportunidades iguais para todos.**

### **Sobre a Confiança**

A principal relação entre o colaborador e a empresa é a **Confiança**. O colaborador que confia na sua empresa está mais motivado, é mais colaborativo e, está mais comprometido com o ambiente da empresa.

Por isso, neste *e-book*, descreveremos mais detalhadamente a relação de Confiança, sob o ponto de vista da nossa metodologia, bem como sobre a sua importância dentro de uma empresa.

Além disto, nos próximos *e-books*, ajudaremos o gestor a transformar o seu ambiente de trabalho e a tornar sua empresa um Great Place to Work®.



Great  
Place  
To  
Work®



## Capítulo

---

Confiança: um  
conceito não  
tão subjetivo

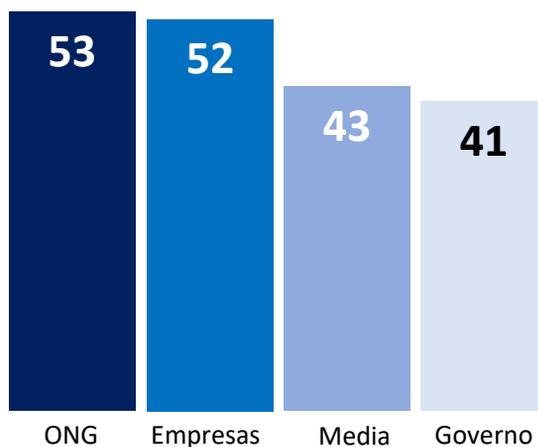
# 2

# 2

Confiança:  
um conceito  
não tão  
subjetivo

## As empresas estão no 2<sup>a</sup> lugar entre as instituições que as pessoas mais confiam.

Fonte: Edelman Trust Barometer, 2017.



Estudo realizado em 28 países

### Confiança: presente onde menos se imagina

A Confiança é um conceito que inicialmente parece ser vago e subjetivo. Mas pense bem: dentro da sua família a relação de Confiança não é fundamental? E nos relacionamentos amorosos ou de amizade? O facto é que, seja na sua casa, nas organizações não governamentais ou na comunidade, **todas as relações sociais são construídas e sustentam-se por meio da Confiança.**

Também nas relações económicas, o conceito de Confiança é mais importante do que imaginamos. Por exemplo: uma denúncia de corrupção derruba a Confiança dos investidores numa determinada empresa e ações caem imediatamente na Bolsa. Globalmente, se a Confiança dos investidores num país cai, ele pára de receber investimentos internacionais.

# 2



Confiança:  
um conceito  
não tão  
subjetivo

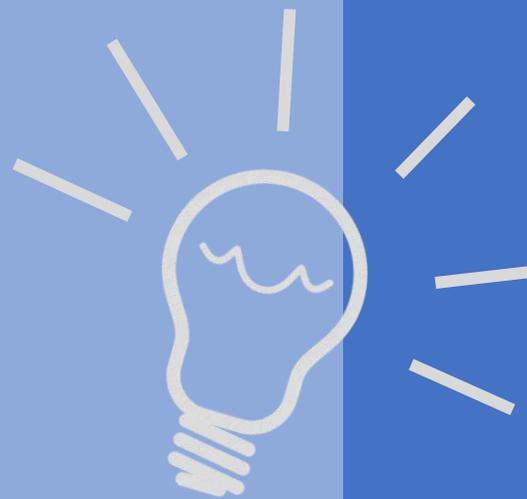
## A Confiança: está presente onde menos se espera

Segundo o Fórum Económico Mundial, Portugal ocupa a 42<sup>a</sup> posição no *ranking* de competitividade dos países. Esta progressão deve-se, cada vez mais, à Confiança da população nos indicadores económicos presentes. Segundo Francis Fukuyama, filósofo, economista e investigador na Universidade de Stanford nos EUA, a Confiança é a base da prosperidade das nações.

Por estas razões, a Confiança, apesar de parecer um conceito abstrato, tem uma importância vital em qualquer relacionamento. Mas como é que este cenário se manifesta nas empresas? É o que veremos a seguir.



Great  
Place  
To  
Work®



## Capítulo

---

A Confiança  
nas empresas

# 3

# 3

## A Confiança nas empresas

### Os benefícios da Confiança para os envolvidos

A **pessoa** sente-se à vontade para:

- ▶ Dar o melhor de si no trabalho
- ▶ Assumir riscos e inovar
- ▶ Confiar no apoio dos outros
- ▶ Acreditar na liderança da equipa
- ▶ Gostar do trabalho

A **equipa** torna-se capaz de:

- ▶ Investir os esforços no sucesso conjunto
- ▶ Contribuir com ideias e criatividade
- ▶ Assumir riscos, inovar e resolver conflitos
- ▶ Cooperar para objetivos comuns

A **empresa** beneficia ao:

- ▶ Obter um maior comprometimento do colaborador
- ▶ Atrair e a reter talentos mais facilmente
- ▶ Ter diferentes grupos de trabalho cooperando para cumprir metas
- ▶ Alcançar melhores resultados financeiros
- ▶ Melhorar o serviço prestado ao cliente

### Mas o que é que a sua empresa ganha?

Imagine uma empresa em que líderes e liderados, enfim, todos possuem plena Confiança uns nos outros.

A organização irá perceber que não são necessários excessos de controlo e burocracia. As reuniões tornam-se mais escassas e curtas. Os prazos acordados são cumpridos. Os gestores não precisam de dedicar a maior parte do tempo a “vigiar” a sua equipa.

# 3

## A Confiança nas empresas

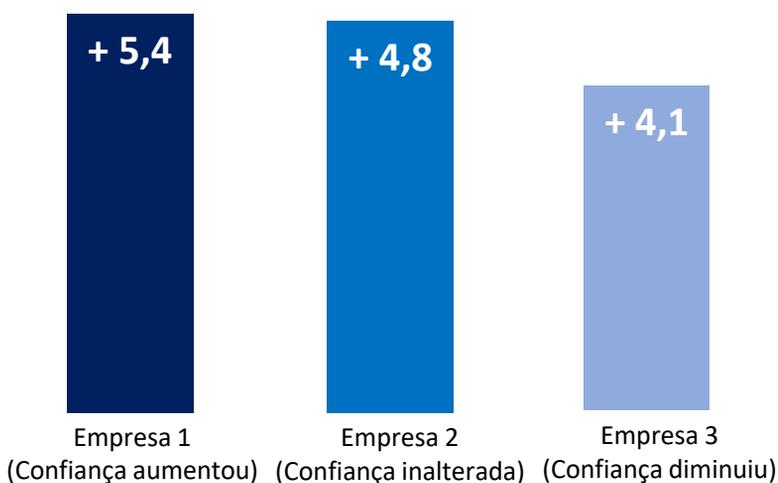
### Mas o que é que a sua empresa ganha?

Com tudo isto, os colaboradores irão estar **mais motivados e comprometidos**, aumentando a qualidade do ambiente de trabalho. Assim, a Confiança manifesta-se pela maior rapidez e pela redução dos custos, o que torna a empresa mais competitiva, facilitando, deste modo, o cumprimento de objetivos e metas.

E não é só a empresa que ganha, a Confiança traz benefícios para todos os envolvidos, sem exceção. Separamos alguns dados para ser objeto de análise.

### Comparação de faturação (%)

Estudo GPTW®



### Confiança e competitividade

Veja acima o exemplo de três empresas que participaram na pesquisa do Great Place to Work® em dois anos consecutivos. Como podemos observar **a empresa que melhorou o índice de Confiança, teve o maior crescimento de faturação**. Em sentido contrário, a empresa em que o índice de Confiança diminuiu foi a que registou o menor aumento de faturação.

# 3

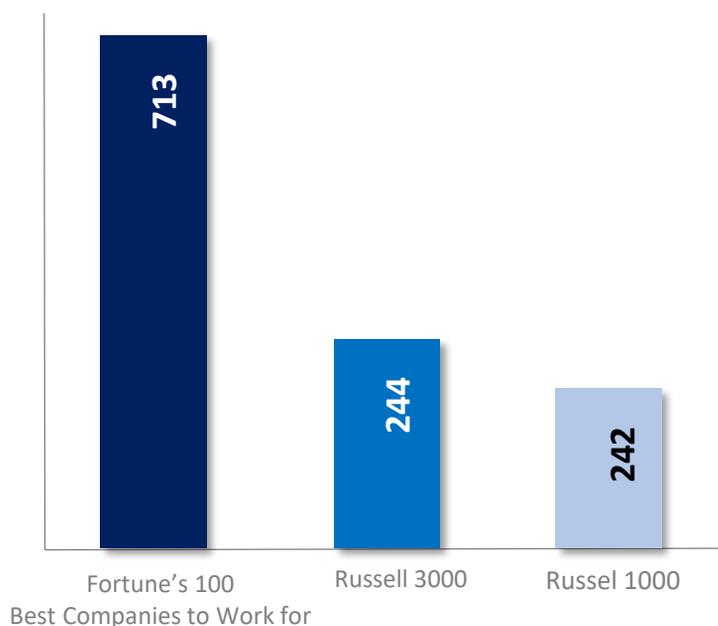
## A Confiança nas empresas

### Confiança e competitividade

Outra prova do impacto que um excelente ambiente de trabalho tem nos resultados de uma empresa, é o estudo recente realizado pela Wharton School <sup>[1]</sup>, uma das mais prestigiadas instituições de ensino na área da administração no mundo.

Neste estudo, observamos que, no período entre 1984 e 2011, os Best Workplaces com capital aberto geraram um **retorno superior a mais de 2,3% a 3,8% por ano em comparação às seus concorrentes.**

Outro estudo da Russel FTSE (Financial Times Stock Exchange) Index, que acompanha, ano a ano, o desempenho dos melhores lugares para trabalhar, demonstra que este grupo supera os principais índices de ações por um fator próximo de 3 <sup>[2]</sup> no período de 1998 a 2016.

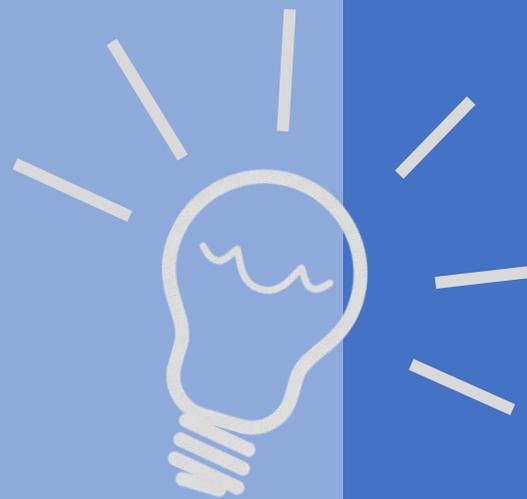


<sup>[1]</sup> [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_)

<sup>[2]</sup> Three Predictions for the Workplace Culture of the Future, GPTW® 2017, page 6.



Great  
Place  
To  
Work®



## Capítulo

---

A situação em  
Portugal

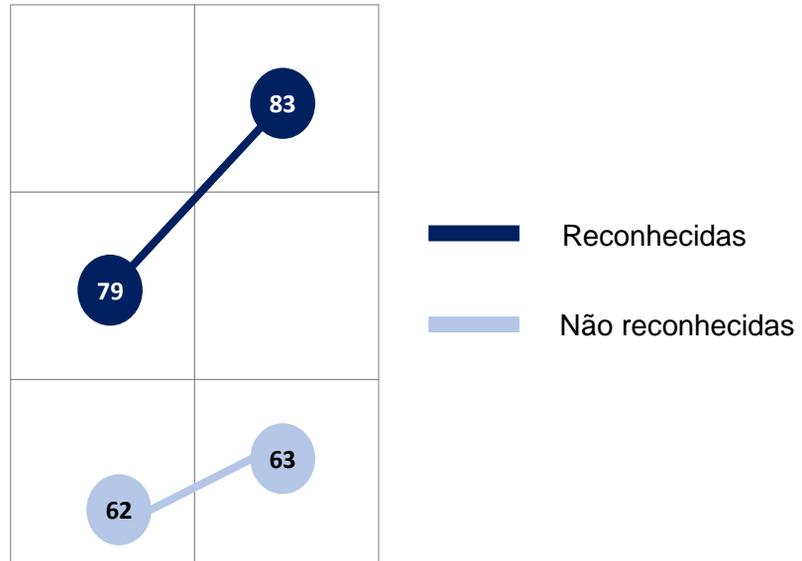
# 4

# 4

A situação  
em Portugal

## Índice de Confiança dos colaboradores

Fonte: GPTW®, últimos 10 anos



### O cenário é de melhoria

Ao compararmos as empresas participantes, nos últimos 10 anos, percebemos que a **perceção dos colaboradores** em relação às empresas, como um todo, **melhorou**. Podemos, também, identificar outros aspetos que tiveram uma melhoria particularmente expressiva:

**Os colaboradores acreditam mais nos líderes**, que no passado. O vínculo de Confiança é mais consistente.

Atualmente, as **promoções são mais meritocráticas**.

**Os colaboradores estão mais comprometidos com as organizações**.

Nota-se, ainda, que o Índice de Confiança das empresas reconhecidas cresceu durante os últimos anos do estudo em Portugal. **Os Best Workplaces estão, cada vez, melhores**.

# 4

## A situação em Portugal

### O que podemos fazer para melhorar?

Ainda há pontos para melhorar. O principal (e um diferencial dos melhores lugares para trabalhar) é **ajudar o colaborador a encontrar o sentido no seu trabalho**. Caso contrário, a sua contribuição será considerada como “um trabalho qualquer”, sendo, deste modo, fácil perder a motivação ou, até mesmo, deixar a empresa.

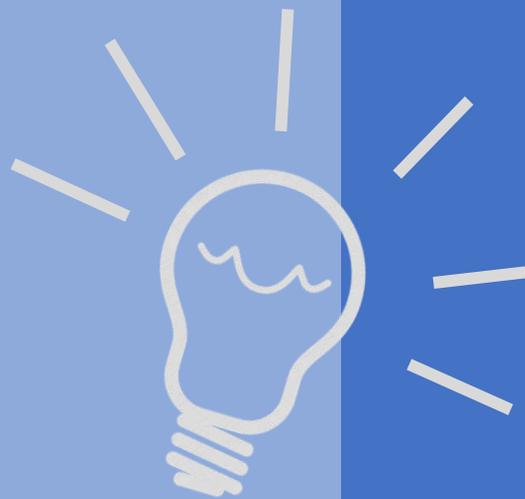
É importante que a empresa coloque na sua agenda: entender a qualidade do ambiente de trabalho, para, deste modo, compreender os fatores críticos de sucesso e as barreiras existentes em relação ao clima organizacional. Podendo, a partir deste ponto, tomar decisões sobre que ações irão contribuir para oferecer aos colaboradores a melhor experiência de trabalho possível.

**E a sua empresa já mediu o Índice de Confiança? O que está a fazer para transformar sua organização num Best Workplace?**

Caso necessite de ajuda, contate-nos.



Great  
Place  
To  
Work.®



## Capítulo

---

Crie o seu  
ambiente de  
Confiança

# 5

# 5

## Crie o seu ambiente de Confiança

### As 9 práticas GPTW®

Abaixo, pode ver as três perspetivas da liderança e as 9 práticas correspondentes:

#### Atingir os objetivos...

- ▶ **Inspirar** os colaboradores
- ▶ **Falar** a verdade com todos
- ▶ **Escutar** com sinceridade

#### ... com pessoas que dão o melhor de si...

- ▶ **Agradecer** o bom trabalho
- ▶ **Desenvolver** pessoas e profissionais
- ▶ **Cuidar** dos indivíduos

#### ... e trabalham em equipa.

- ▶ **Contratar** com foco na cultura
- ▶ **Celebrar** as conquistas
- ▶ **Partilhar** resultados

### Todos os líderes devem comprar a ideia

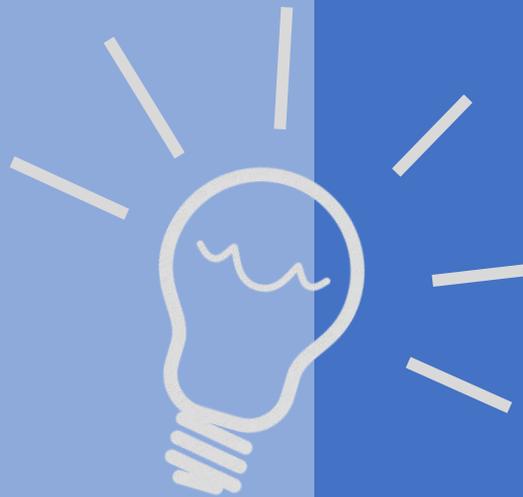
A criação de um excelente lugar para trabalhar por meio da Confiança depende (e muito) do envolvimento da liderança. É papel de todos os gestores criar práticas culturais adequadas às principais necessidades dos colaboradores, bem como executar e disseminá-las, a fim de manter a comunicação sempre transparente e objetiva.

Não existe uma receita pronta para criar a prática ideal. Para isso, é necessário entender a cultura da empresa, bem como os colaboradores. Portanto, a “melhor prática” é diferente para cada empresa.

Contudo, a metodologia Great Place to Work® classifica as práticas em 9 tipos, a partir de três perspetivas da liderança, como mostramos acima.

Nos próximos *e-books*, vamos descrever estas práticas, mostrar os exemplos dos melhores lugares para trabalhar e discutir como implantá-las na sua organização.

### Até breve!



# Great Place to Work<sup>®</sup>: Better for Business, Better for People, Better for the World.

GPTW<sup>®</sup> Portugal  
[www.greatplacetowork.pt](http://www.greatplacetowork.pt)

---

218 219 719

[PT\\_GPTW@greatplacetowork.com](mailto:PT_GPTW@greatplacetowork.com)

**Great  
Place  
To  
Work<sup>®</sup>**