

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**DAIANE COELLI**

**MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS COM BASE NA PESQUISA DAS 150  
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR (2016, 2017 e 2018).**

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**DAIANE COELLI**

**MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS COM BASE NA PESQUISA DAS 150  
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR (2016, 2017 e 2018).**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Luciane Matilde Verza

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**DAIANE COELLI**

**MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS COM BASE NA PESQUISA DAS 150  
MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR (2016, 2017 e 2018).**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Aprovado (a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

-----  
Professora Me. Luciane M. Verza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Professor Esp. Evandro Aguiar Rosa  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

À minha família por sempre acreditar em mim. À professora do curso Luciane, pelo apoio, incentivo e paciência.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, por me acompanhar na realização deste sonho e estar sempre presente em minha vida.

Agradeço aos meus pais, em especial à minha mãe Ana pelo incentivo e por todos os ensinamentos, carinho e dedicação a mim.

Agradeço aos professores por todo conhecimento, dedicação e desempenho proporcionados a mim nesse processo de formação profissional.

Agradeço também aos meus amigos, a minha família, aos meus colegas de trabalho e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta etapa da minha vida.

*“Boa Gestão é arte de tornar os  
problemas tão inerentes e suas  
soluções tão construtivas que  
todos vão querer trabalhar e  
lidar com ele.”*

**Paul Kawken**

## RESUMO

Atualmente a motivação é um dos assuntos que mais se destaca no meio empresarial, uma vez que, manter indivíduos motivados no trabalho, não é tarefa fácil uma vez que é inerente a cada pessoa e pode variar, conforme o ambiente no qual está inserida. Assim, tendo em vista que as empresas estão cada vez mais competitivas e o seu bem maior são as pessoas que nela trabalham, cabe saber o que empresas de sucesso realizam como práticas motivacionais para reter. Buscou-se então a oportunidade de conhecer a empresa SAP Labs Latin América que por três anos consecutivos ocupa o *ranking* das melhores empresa para se trabalhar pela GPTW. O que torna tão especial perante o mercado de trabalho e confirma o sucesso como negócio. Dessa forma o presente trabalho tem por objetivo identificar as estratégias de motivação e liderança que a SAP Labs Latin América utiliza para a retenção dos colaboradores. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e o estudo foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva. Através deste estudo foi possível, visualizar que é possível a motivação ser fator de retenção do colaborador bem como o papel da liderança nesse processo. Como resultado a empresa SAP Labs Latin América, demonstra que com ações motivacionais os colaboradores têm a chance de participar das iniciativas de inovação, envolver funcionários voluntários, disponibilizar espaços *high tech* com acessórios e tecnologias de última geração, dentre inúmeras outras ações. Dessa maneira, é estimulado o conhecimento e novas ideias, onde a comunicação flui em todos os níveis e sentidos, as pessoas se sentem respeitadas e tem aquele sentimento do orgulho de pertencer.

**Palavras-chave:** Motivação - Liderança - Retenção - Satisfação do colaborador.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Elementos de liderança e motivação para retenção de pessoas na SAP Labs Latin América. ....	59
Quadro 1 - Quadro Teórico Critério de Avaliação, Estrutura e Classificação da GPTW .....	51
Quadro 2 - Quadro Teórico Dados da Empresa SAP Labs Latin América.....	53
Quadro 3 - Quadro Teórico Diferencial da Empresa SAP Labs Latin América. ....	54
Quadro 4 - Quadro Teórico Práticas motivacionais de retenção da SAP Labs Latin América .....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>12</b>
2.1	CONTEXTO DA PESQUISA .....	12
2.2	TEMA .....	14
2.3	PROBLEMA DA PESQUISA .....	15
2.4	OBJETIVOS .....	15
<b>2.4.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
2.5	JUSTIFICATIVA .....	16
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	18
3.2	PROCESSOS DE LIDERANÇA.....	19
<b>3.2.1</b>	<b>Conceito de Liderança .....</b>	<b>20</b>
3.3	MOTIVAÇÃO.....	21
<b>3.3.1</b>	<b>Conceito da Motivação.....</b>	<b>22</b>
3.4	RETENÇÃO .....	25
3.5	AS MAIORES E MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR.....	27
<b>3.5.1</b>	<b>Critérios de avaliação e classificação.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Empresa nas três primeiras posições no ranking 2016, 2017 E 2018..</b>	<b>34</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Práticas motivacionais para reter .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>42</b>
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	42
4.2	PROCESSOS DE COLETA DE DADOS .....	43
4.3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Objetivo específico 1: Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos da liderança e motivação. ....</b>	<b>48</b>

5.1.2	Objetivo específico 2: Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos sobre retenção de pessoas. ....	49
5.1.3	Objetivo específico 3: Verificar os critérios de avaliação estrutura e classificação das empresas premiadas pela GPTW .....	50
5.1.4	Objetivo específico 4: Levantar os dados da empresa SAP Labs Latin América, premiada por três anos consecutivos pela GPTW.....	53
5.1.5	Objetivo específico 4: Identificar e analisar as práticas da empresa ganhadora do prêmio por três anos consecutivos edição 2016, 2017 e 2018, que podem ser consideradas motivacionais para retenção de pessoas.....	55
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANALISE DE DADOS.....	58
6	LIMITAÇÕES DE ESTUDO.....	60
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	61
	REFERÊNCIAS .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as empresas estão cada vez mais competitivas e necessitam ter habilidade para lidar com a motivação de forma que gere resultados positivos. As organizações precisam utilizar as pessoas engajadas e talentosas para obter o crescimento e para isso, elas precisam motivar sua equipe, retendo os talentos para que fiquem por muitos anos na empresa além de apoiar o desenvolvimento de suas lideranças que são os verdadeiros condutores desse processo.

As organizações para alcançar o sucesso precisam ter uma visão de futuro e seus objetivos bem definidos, assim poderão entender o que seus colaboradores realmente precisam para se tornarem mais produtivos e eficazes, reconhecendo esse capital humano como o diferencial da empresa. Mesmo com todo o desenvolvimento das tecnologias, não se pode dispensar do papel estratégico das pessoas, porque são estes que têm possibilidades de agregar valores diferenciados, que podem gerar inovações e melhores índices de lucratividade. Com uma visão ampliada, a organização pode perceber o que cada colaborador precisa para tornar-se mais produtivo, e assim perceberá que a motivação é muito importante.

Considerando que a motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano, na concepção de Chiavenato (2004), o líder tem um papel determinante na motivação das pessoas, sendo uma de suas principais responsabilidades. Além disso cabe a ele, a influência sobre os subordinados, o que exige uma liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe.

O que chama atenção nos dias de hoje são ações nessa linha, realizadas por empresas que se destacam no mercado estadual, nacional e internacional como é o caso da SAP Labs Latin América.

A SAP Labs Latin América vem se mantendo nos últimos três anos no topo da pesquisa da GPTW como uma das maiores e melhores empresas para se trabalhar em nível estadual e nacional. Isso tem trazido para essa empresa de referência a retenção de seus empregados assim como uma empresa em que as pessoas desejariam trabalhar.

Assim, o objetivo principal deste trabalho foi responder à seguinte pergunta: Identificar quais as estratégias motivacionais e da liderança que a empresa SAP Labs Latin América ranqueada na pesquisa da GPTW por três anos consecutivos “Maiores e Melhores para se Trabalhar, utiliza para retenção dos colaboradores”?

Contudo, esse objetivo será apoiado através do alcance dos objetivos específicos como: Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos da motivação e liderança; Examinar os aspectos conceituais e teóricos sobre a retenção de pessoas; Verificar os critérios de avaliação, estrutura e classificação das empresas premiadas pela GPTW – Maiores e melhores para se trabalhar; Levantar os dados da empresa SAP Labs Latin América, premiada por três anos consecutivos pela GPTW; Identificar e analisar as práticas da empresa ganhadora do prêmio por três anos consecutivos edição 2016, 2017 e 2018, que podem ser consideradas motivacionais para retenção de pessoas.

O estudo está estruturado de forma a apresentar no capítulo 2 o contexto e o tema da pesquisa, assim como o objetivo geral, específico e a justificativa considerando sua importância, viabilidade e oportunidade.

Na sequência, o capítulo 3 aborda o referencial teórico utilizado para embasar os temas de gestão de pessoas estratégicas com enfoque na motivação, liderança, métodos e critérios da empresa GPTW para aplicação da pesquisa nacional Maiores e Melhores para se trabalhar. Informações sobre a empresa SAP Labs Latin América para dar base metodológica também são retratadas.

O capítulo 4 apresenta de forma detalhada o delineamento da pesquisa assim como coleta e análise dos dados. O capítulo 5 retoma e analisa com base no referencial teórico o objetivo geral e objetivos específicos e visa responder a pergunta problema, seguidas das considerações e recomendações pertinentes.

Finalizando, O capítulo 6 apresenta as limitações do estudo e o capítulo 7 relata as considerações finais sobre o trabalho sob o ponto de vista do acadêmico, autor do estudo.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentadas as competências e principais estratégias, diante de um cenário globalizado, com enfoque na motivação e liderança para o presente Trabalho de Conclusão de curso, com foco na Retenção.

### 2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Atualmente as empresas precisam estar competitivas, é preciso capacidade para se adequar aos aspectos da necessidade de inovação, novas tecnologias, mercados, produtos e serviços. As crises econômicas recorrentes têm levado as empresas a controlar seus custos de forma austera, pois precisam gerar resultados fazendo “mais com menos”.

De acordo com Porter (1992, p. 22) “a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho”. Sendo assim, é fundamental que as empresas estejam sempre atentas para o aprendizado e para a criação de novas estratégias competitivas em função das mudanças do mercado que conseqüentemente geram maior competitividade.

Para que as empresas consigam reter em seus quadros funcionários talentosos, elas precisam empreender esforços, principalmente por intermédio das lideranças afim de conseguir alcançar e manter o sucesso sobre a concorrência, precisam agir de forma estratégica, diante deste cenário globalizado e muito competitivo. Para Mitchell, Holtom, Lee e Erez (2000) o custo pessoal e organizacional de quando um talento deixa a organização é altíssimo. Para eles não é surpresa, então, que a retenção de empregados talentosos passou a ser tratada estrategicamente pelo nível gerencial superior das organizações.

Considerando esse cenário competitivo e sendo a liderança parte importante no processo dentro das organizações, o líder precisa ter um poder de persuasão, flexibilidade, autoridade, além de ser encarregado de grande parte do crescimento da organização. Assim, as relações de trabalho precisam ser boas de tal forma a convergir minimamente os interesses entre empresas e empregados para os resultados positivos. Para Chiavenatto (2014), a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo à competitividade e o sucesso organizacional.

Uma das grandes dificuldades da liderança é que muitos profissionais exercem esta função sem ter o conhecimento e o treinamento necessário para isso, ainda acham que ser líder é mandar e impor regras e normas. Liderança é muito mais do que isso.

Os líderes devem saber utilizar os pontos fracos e fortes dos seus colaboradores, deixando-os com uma maior liberdade para as tomadas de decisão, para que se sintam parte da organização, importantes e com isso, possam atingir o mais alto grau de suas capacidades e com isso sentirem-se motivados no seu ambiente de trabalho.

Todavia, as organizações encontram certa dificuldade em saber motivar com o objetivo de reter os seus melhores talentos, porque cada pessoa tem sua motivação, seu próprio pensamento e entendimento sobre o assunto, e é essa motivação que influencia seu desenvolvimento dentro da empresa. Assim como as pessoas muitas vezes desconhecem o que realmente as motiva de forma a permanecer numa empresa e gerar resultados efetivos para ambos.

Conceber a motivação humana de forma que gere resultados positivos para a organização, aproveitar os talentos e qualificações existentes no mercado para crescer e se destacar no mundo dos negócios; esse deve ser um dos princípios objetivos tanto para o negócio quanto para o profissional que quer se destacar.

No que se refere à motivação humana, existem inúmeros estudos buscando conhecer cada vez mais esse processo. Chiavenato (2006) menciona uma das mais importantes e citadas teorias da motivação humana desenvolvida por Abraham Maslow no início da década de 1940, a Teoria das Necessidades. Essa teoria parte da ideia de que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento humano, por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador, podendo influenciar no desempenho da pessoa.

A partir dessa, outras teorias foram desenvolvidas, sempre no intuito de explicar o que motiva o ser humano nas suas relações pessoais e profissionais.

Muitas empresas já perceberam que pessoas motivadas podem ser comprometidas, desafiadas e agregadoras de valor para resultados.

Tais empresas acabam por desenvolver estratégias, programas e ações com o objetivo de fortalecer e perdurar as relações de trabalho que também as colocam em destaque, e passam a ser visadas pelos profissionais e criam uma imagem que as

fazem ser desejadas pelo mercado de trabalho.

Nos últimos 20 anos as empresas encontraram a possibilidade de estarem em evidência e fazerem parte do seleto grupo das “Maiores e Melhores para se trabalhar”. A metodologia adotada inicialmente pela consultoria *Great Place To Work* (GTPW), tem no decorrer destes anos, criado oportunidades para as empresas mostrarem o que fazem de melhor para seus colaboradores gerarem resultados.

Criada nos EUA em 1991 e aplicado no Estado desde 2011, à consultoria *Great Place To Work* (GTPW), está presente em 60 países e tem o objetivo de divulgar bons exemplos e estimular organizações a melhorar seus ambientes de trabalho. No *ranking* da GTPW avalia-se a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e certifica as empresas nacionais, estaduais e regionais que desenvolvem e aplicam as melhores práticas de valorização dos profissionais. A metodologia da pesquisa proposta pela GTPW possibilita também que seja segregada de tal forma que a comparação seja adequada e justa.

Assim, pode ser possível identificar e analisar referências das melhores práticas de ações motivacionais que são realizadas, para engajar, comprometer e por que não manter as pessoas como um diferencial competitivo. Além disso, se motivar é uma das competências necessárias para as lideranças, seria possível também identificar o papel da gestão nas ações motivacionais.

Todavia, houve a escolha de apenas uma empresa, considerando a incapacidade operacional de estudar ações motivacionais de todas as 150 empresas privadas que fizeram parte do *ranking* das Maiores e Melhores para se trabalhar edição de 2018, segundo a *Great Place to Work* (GPTW). Assim, para o desenvolvimento do presente projeto, considera-se adequado o estudo da empresa que por três anos consecutivos entrou no *ranking* como a melhor empresa privada no Rio Grande do Sul para se trabalhar que é a SAP Labs Latin América.

A empresa SAP Labs Latin América também aparece no cenário nacional como a melhor empresa de Tecnologia de Informação.

## 2.2 TEMA

No cenário atual, o trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, pois passam o dia todo dentro das organizações. As pessoas são essenciais para a permanência da organização, para que se mantenha nos negócios, sem a

colaboração e a dedicação delas nenhuma empresa se manteria no mercado. Chiavenato (2014) diz que “à Gestão de Pessoas é formada por pessoas, elas passam a maior parte da vida delas trabalhando em organizações, e estas, por sua vez, dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.”

Para que um colaborador se sinta motivado e satisfeito em trabalho é essencial que ele consiga identificar crescimento na empresa, ter um ambiente de trabalho no sentido de satisfazer as necessidades das pessoas, para que se sintam realizadas, para que assim o trabalho seja visto de uma forma positiva.

O tema central deste estudo é a motivação, porque o elemento essencial se resume a satisfação do colaborador, quando as pessoas confiam em seus líderes e colegas, a inovação aumenta e o sucesso financeiro perdura.

### 2.3 PROBLEMA DA PESQUISA

A falta de motivação é considerada um problema, onde precisa ser bem estudado os métodos visando manter o funcionário engajado e satisfeito, para que assim a empresa se mantenha consistente no mercado. Hoje em dia, as organizações têm se esforçado para se manter no mercado e a valorização humana passou a ser o ponto forte para o sucesso das grandes empresas. É essencial nos dias atuais a preocupação com o colaborador, em ter um ambiente de trabalho agradável.

Os gestores cada vez mais necessitam de dados de como está sua equipe em relação à rotatividade, produtividade, entre outros. Esses dados só tornam significativos se o colaborador der o melhor de si e se estiver satisfeito com o seu ambiente de trabalho, se caso ele não estiver motivado e satisfeito os resultados não serão satisfatórios, muito pelo contrário serão cada vez mais baixos.

Mas a questão que se sugere é quais as estratégias motivacionais que a empresa SAP Labs Latin América, ranqueada por três anos na pesquisa da GPTW em 2016, 2017 e 2018 “Maiores e Melhores para se Trabalhar”, utiliza para retenção dos colaboradores? Qual a contribuição das lideranças para essas conquistas?

### 2.4 OBJETIVOS

Os objetivos aqui definidos irão orientar o rumo a ser seguido com um melhor entendimento das metas e ações que possam gerar resultados pretendidos. Visando alternativas para concluir essa pesquisa com sucesso.

#### **2.4.1 Objetivo Geral**

Identificar quais as estratégias motivacionais e da liderança que a empresa SAP Labs Latin América ranqueada na pesquisa da GPTW por três anos consecutivos “Maiores e Melhores para se Trabalhar, utiliza para retenção dos colaboradores”?

#### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos da liderança e motivação;
- b) Examinar os aspectos conceituais e teóricos sobre a retenção de pessoas;
- c) Verificar os critérios de avaliação, estrutura e classificação das empresas premiadas pela GPTW – Maiores e melhores para se trabalhar;
- d) Levantar os dados da empresa SAP Labs Latin América, premiada por três anos consecutivos pela GPTW;
- e) Identificar e analisar as práticas da empresa ganhadora do prêmio por três anos consecutivos edição 2016, 2017 e 2018, que podem ser consideradas motivacionais para retenção de pessoas.

### **2.5 JUSTIFICATIVA**

Chiavenato (2004, p.5) diz que: “estamos no momento que os funcionários são de total importância nas organizações”. Mas será que isso realmente acontece? Como as empresas estão valorizando e motivando para a retenção dos seus colaboradores?

De fato, deve-se reconhecer que as pessoas precisam ser valorizadas e desenvolvidas dentro das organizações, para que com isso, seja possível mostrar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que originam decisões e ações que ajudam a organização a obter excelência e sucesso nos resultados.

Para Diorio (2002), frente ao mercado globalizado, as organizações só

poderão sobreviver no mercado se contarem em seus quadros talentos que façam o diferencial. Para isso, é preciso manter os funcionários motivados e comprometidos com o resultado dos negócios e dispostos a permanecerem empregados, as lideranças devem proporcionar visão de futuro e de negócio, bem como investir na satisfação e autorrealização.

Assim é possível evidenciar a importância desse estudo, uma vez que a motivação leva ao aumento da produtividade da empresa, os líderes devem saber aproveitar adequadamente as competências individuais, para criar um nível de satisfação e comprometimento com o trabalho e, em consequência, poderá contribuir para a permanência dos talentos na empresa.

Elaborar este trabalho de conclusão de curso se torna oportuno, devido ao fato de que atualmente encontrar, motivar e manter pessoas nas empresas tem sido um grande desafio.

A proposta também é viável uma vez que a bibliografia sobre os temas de estudo é numerosa e completa. Além disso, o tema é de interesse da autora do projeto uma vez que considera que, se há uma empresa de sucesso já realizando práticas motivacionais para reter, é a oportunidade de conhecer o que ela faz que a torna tão especial perante o mercado de trabalho ficando por três anos consecutivos no ranking de melhor empresa para se trabalhar pela GPTW.

Com este estudo espera-se contribuir para que os processos de lideranças se tornem condutores de empresas e pessoas mais comprometidas motivadas e de sucesso.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para expandir o entendimento sobre o tema central deste trabalho de conclusão de curso, serão apresentados neste capítulo assuntos pertinentes ao tema motivação e liderança, com ênfase na retenção, além de apresentar estratégia usada pela melhor empresa privada do Rio Grande do Sul no ranking da GPTW por três anos consecutivos, nas edições 2016, 2017 e 2018.

#### 3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas passou a modificar os ambientes organizacionais, considerando o que Ivancevich (2008, p.9) enfatiza: “é importante lembrar que são as pessoas que executam o trabalho e que criam as ideias fundamentais para a sobrevivência da organização”.

As empresas necessitam de pessoas com vontade de trabalhar, que mostrem o seu melhor, pois são elas que fazem uma organização. “A Gestão de Pessoas é formada por pessoas, elas passam a maior parte da vida delas trabalhando em organizações, e estas, por sua vez, dependem delas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.” (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

A visão que se tinha de Gestão de Pessoas, é que só se tinha custos para a empresa, hoje não é mais visto desta maneira. Entende-se a natureza da Gestão de Pessoas como a área estratégica que direciona e orienta a organização. Marras (2010) diz que além de estar tudo bem organizado, diante da Gestão Estratégica, a redução de custos seria uma das decorrências desse aspecto além de igualar as atividades e a divisão de tarefas entre os colaboradores da organização.

Para Escorsin e Walger, (2017, p. 171), “O sucesso de uma empresa está diretamente atrelada às pessoas. Os resultados de uma organização estão relacionados às competências dos dirigentes, dos líderes, dos colaboradores e das diversas equipes que a compõem”. Essas competências organizacionais não ocorrem espontaneamente, precisa ser desenvolvida e mantida por meio de ações efetivas de gestão de pessoas.

As intempéries que enfrentam os gestores em suas empresas são ainda decorrentes da pouca importância dada aos funcionários e, por isso, as estratégias de valorização das pessoas tem sido implementados como uma

alternativa de se adequarem as novas ordens impostas pela concorrência e competitividade, já que o diferencial está nas pessoas que criam, planejam e executam os produtos e serviços. (trindade, santos, Cavalcanti, 2007, p.2)

Chiavenato (2009, p.17) enfatiza: “Desenvolva pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”.

As pessoas são o recurso mais importante da organização, são elas que possuem a inteligência, tem a capacidade de desenvolvimento e aprendizagem, são adaptáveis e são capazes de desenvolver habilidades, adquirir conhecimento e utilizar toda essa capacidade para que os processos do trabalho se aprimorem e com isso seja alcançada excelência na organização.

A organização somente aprende através das pessoas que a constituem. A organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. (CHIAVENATO, 2009, p. 154)

Para Ivancevich (2008, p.9), a “importância estratégica da gestão de RH significa que os especialistas em recursos humanos devem mostrar aos gestores que eles contribuem para o cumprimento das metas e da missão da empresa”. É ter um RH que desenvolva as pessoas para os cargos que a organização necessita.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é a função que de dentro da empresa permite o desempenho e a colaboração das pessoas de forma eficaz, para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. É o papel da área de gestão de pessoas estabelecer as políticas, os processos e as ferramentas para o gerenciamento de pessoas, sendo também responsável por implantar estratégias para que os líderes conduzam os processos de forma alinhada.

### 3.2 PROCESSOS DE LIDERANÇA

A liderança é uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas, integrante do processo de aplicação de pessoas, que agrega valor aos resultados e ao conhecimento das organizações. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002)

Maxvel (2008, p. 96), relata que “A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal”.

### 3.2.1 Conceito de Liderança

A liderança esta casa vez mais desenvolvida e ultimamente são poucas as empresas que não se preocupam com o tema. Muitas buscam profissionais qualificados para conquistar os objetivos e metas estabelecidas, e para isso é preciso ter bons líderes para um bom andamento da organização.

Llatas (2005, p.132) define a liderança:

Liderança é a qualidade de quem pensa sempre à frente do seu tempo, tem o desejo constante de aprender e a capacidade de influenciar, além da consciência de que deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com o papel fundamental de direcionar os esforços para o bom andamento dos trabalhos de uma organização. (Llatas, 2005).

Hunter (2004, p.25) define a Liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Maxvel (2008, p. 96), relata que “A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal”.

A liderança é uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas, integrante do processo de aplicação de pessoas, que agrega valor aos resultados e ao conhecimento das organizações. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002)

Nos anos de 1990, foi percebida a necessidade de um novo tipo de líder para o futuro, a liderança passou a ser percebida como vantagem competitiva e se tornou parte importante dentro das organizações, baseado na motivação e envolvimento da pessoa no trabalho, desafios e outros. (GALBRAITH, 1995)

Segundo Chiavenato:

O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2004, p. 172)

Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, e o atendimento das necessidades de cada um. O líder deve dar a importância ao

ambiente organizacional, para que todas as pessoas se sintam satisfeitos e engajados dentro da organização.

Cooper (2009, p.4), confirma que a relação da formação da liderança é fundamental para condução das pessoas e para os processos de equipes.

Com líderes preparados, as pessoas e as equipes se sentem mais motivadas e comprometidas com a empresa, essa motivação pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, consequentemente resultando no desempenho.

Segundo Bergamini (1980, p. 59) “Não somente o líder tem a capacidade de mudar o seu estilo, de momento a momento, conforme a maturidade do grupo, como também o pessoal dirigido por ele por ele mudará seu comportamento em função do tipo de estilo de liderança exercido pela chefia”.

Portanto, as organizações devem dar uma maior importância para a liderança, pois se ela for corretamente trabalhada pode interferir para um melhor desenvolvimento da organização e é de uma extrema importância para os resultados da equipe.

Segundo Chiavenato:

O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. (CHIAVENATO, 2004, p. 172)

Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, e o atendimento das necessidades de cada um. O líder deve dar a importância ao ambiente organizacional, para que todas as pessoas se sintam satisfeitos e engajados dentro da organização.

### 3.3 MOTIVAÇÃO

A motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano, na concepção de Chiavenato (2004), pois o líder tem um papel determinante na motivação das pessoas, sendo uma de suas principais responsabilidades, a influência sobre os subordinados, o que exige uma liderança eficaz e uma contínua motivação

da equipe.

### 3.3.1 Conceito da Motivação

Maximiano (2007, p.231) enfatiza que “motivação deriva do *latim motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo”. Motivação é o conjunto de fatores que os indivíduos perseguem para atender as suas necessidades.

Robbins (2005, p.132) define a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”. É a motivação que nos leva a atingir nossos objetivos e metas é ela que nos mantém persistentes para alcançá-los.

Bergamini (1997, p. 24) relata que “O fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de como lidar com as pessoas”. As pessoas estão inseridas em ambientes de trabalho, ao qual não trazer a satisfação desejada, há uma tendência natural de desinteresse e conseqüentemente a desmotivação, diante do espaço que estão inseridas.

Conforme Gil (2008, p. 210), “os motivos, tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma mesma pessoa conforme o momento”. Gil (2008, p. 202) também destaca que, “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Mediante os estímulos e oportunidades as pessoas passam a trabalhar com maior motivação.

Assim neste sentido, a motivação consiste em três elementos que se interagem, as necessidades, os motivos e os incentivos, os quais constituem o ponto de partida para as teorias de motivação.

Segundo Gil (2008, p. 202), “Os indivíduos têm milhares de necessidades, todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade”.

De acordo com Bergamini (1997 p. 23):

Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente, tal preocupação muda de sentido. Passasse a perceber que cada um, já traz, de alguma forma, dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar os recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças

motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Por esse fato se desenvolveu os conceitos voltados basicamente ao direcionamento da motivação do comportamento humano e ao comportamento em relação ao trabalho.

Stephen P. Robbins (2005, p.132), determina motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e perseverança dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Para Robinson (2005, p.153), “nas organizações, a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar seu colaborador. O colaborador deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras”. Para Cury (2008), “bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa”.

Stephen P. Robbins (2005, p.164), relata que o envolvimento dos colaboradores, define-se como um processo interativo que vem a utilizar toda a capacidade das pessoas, e tem por objetivo estimular um engajamento crescente com o sucesso da organização, e através deste envolvimento os colaboradores se tornam mais motivados, mais engajados e mais produtivos com a organização e com isso mais satisfeito com o seu emprego.

Pode-se perceber que para manter as pessoas motivadas, é necessário ter muita sensibilidade para identificar, suas diferentes necessidades no ambiente em que trabalha. O gestor atualmente precisa estar atento a motivação de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que seja capaz de satisfazê-lo e mantê-lo na organização. Pois, quanto maior seja a sua motivação, maior será o comprometimento com o trabalho. Bergamini e Coda (1990, p. 92), ressaltam que “a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. (TAMAYO, 2003)

O comportamento das pessoas está cada vez mais difícil de ser entendido pelos gestores, o que faz com que conhecer o diferencial de cada colaborador, nas suas necessidades no ambiente de trabalho. A motivação humana em relação ao trabalho tem sido um dos grandes desafios das empresas, está cada vez mais

ganhando atenção, quando se identifica a desmotivação das pessoas em relação ao trabalho.

Castro (2002, p. 86), menciona que “o processo motivacional individual busca a manutenção do equilíbrio, sendo que a energia usada para este, vem da capacidade de cada um se auto- motivar, a qual é desenvolvida ao longo do tempo”. Nos dias atuais, é um grande desafio para a gestão organizacional moderna manter as pessoas motivadas em uma equipe. Anteriormente a motivação era somente um instrumento da área de Recursos Humanos, agora vem sendo parte da estratégia da organização.

Chiavenato (2010, p. 244), enfatiza que “o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã, pelo fato das necessidades destes mudarem constantemente”. A motivação parte de dentro de cada pessoa, onde cada um desenvolve impulsos motivacionais em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

É indispensável, para as organizações, terem colaboradores motivados para se conseguir bons resultados e um bom clima organizacional. A insatisfação ou desmotivação do colaborador interfere não somente em suas funções, mas em todo o processo organizacional de forma negativa. O colaborado satisfeito tende a colaborar por um clima mais agradável, estando satisfeito e feliz com o seu emprego, falará bem da empresa onde trabalha, ajudando a equipe e alcançando maiores expectativas em relação ao trabalho. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

O colaborador que perde o interesse em suas funções, não se sente mais adequado ao trabalho exercido, e estão mais propícios a deixar a empresa, gerando um alto nível de rotatividade dentro das organizações, e muitas das vezes esse problema pode estar relacionado com más decisões no momento da seleção. Desse modo, os gestores devem formular estratégias de retenção, para evitar que essa rotatividade interfira no processo da organização. (DESSLER, 2014)

Knapik (2012, p. 226), “as pessoas, quando ingressam em uma empresa, precisam conhecer suas responsabilidades, alinhar suas expectativas e mensurar seus resultados”. Relacionado a essas responsabilidades, surge à visão da importância da relação entre o gestor e o colaborador.

Durante muito tempo, acreditou-se que os colaboradores não tinham poder de decisão, uma vez que, os gestores eram responsáveis pelas decisões e os colaboradores apenas executavam as ordens recebidas. Diante essa desvalorização foi criado colaboradores desmotivados com o trabalho. Envolver os funcionários

significa permitir que eles fizessem parte das decisões, assim gerando um maior comprometimento com o trabalho, para que assim seja alcançado o sucesso da organização. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014)

As pessoas se sentem mais envolvidas, quando podem participar com uma maior autonomia, deixando-as mais motivadas, mais comprometidas, mais satisfeitas, e mais produtivas. Permitindo que a organização reduza assim o seu índice de rotatividade. O envolvimento dos colaboradores se dá por meio de um processo participativo, onde suas capacidades são utilizadas com o objetivo de incentivar o comprometimento com o sucesso da empresa. (ROBBINS, 2005)

A motivação é o maior estímulo que se pode dar aos colaboradores no sentido de que eles desenvolvam suas próprias iniciativas. Segundo Knapik (2012, p. 134) a motivação “é o que move uma pessoa para determinada direção”. Em tempos competitivos a motivação vem se tornando cada dia mais essencial para toda a estratégia da empresa, pois, além de aumentar a produtividade, serve também para evitar a acomodação e, ainda, para incentivar a busca de novidades e novas metas a serem cumpridas.

### 3.4 RETENÇÃO

Um item essencial para o sucesso do negócio é a atração e retenção de pessoas é importante para que os colaboradores acrescentem sua visão e atuação estratégicas, ao perceberem qual é o papel dos colaboradores no sucesso das organizações, mostrando que os colaboradores contribuem com seus conhecimentos e habilidades que resultam em ações que ajudam no sucesso, o que faz com que reduza os custos e melhora nos resultados. É importante a valorização do colaborador, pois aumenta a produtividade e com isso, aumenta os lucros, contribuindo para a melhoria da economia.

De acordo com Costa (2008), quando se fala em retenção é falar em reconhecimento, alcance de objetivos, em manter o cliente mais importante, o colaborador interno. Por meio de uma comunicação com objetivos definidos, clara e com avaliações recorrentes, sempre com a preocupação humana, seja qual for o tipo de investimento. A retenção de talento é um processo de atração e desenvolvimento, por meio de ações. Tais ações variam de acordo com as características de cada organização, o segredo está em alinhar os desejos pessoais aos objetivos

estratégicos da organização.

O que é reter talentos senão fazer o seu colaborador enxergar seu papel no contexto organizacional, envolvendo-o ininterruptamente em toda a evolução da empresa, sem esquecer de enquadrar neste contexto os momentos de mudança organizacional, pois não há nada mais retrocedente do que colocarmos nosso colaborador na posição de expectador, um mero observador de modificações no seu ambiente de trabalho. Em um ambiente organizacional, não existirão apenas fatos estáveis, até porque não existem processos perfeitos, mas devemos reconhecer que a principal mudança deve acontecer no aspecto de reter nossos colaboradores com a firmeza do comprometimento que não é apenas uma característica necessária a eles, mas sim de ambas as partes. (COSTA, 2008)

Chiavenato (2003, p. 19) relata que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

As práticas de retenção acontecem simultaneamente ao ciclo de vida de um colaborador na organização. Primeiramente, ela deve ser uma empresa, onde as pessoas queiram trabalhar, em segundo lugar, selecionar as pessoas certas logo no começo, fazendo que elas tenham um excelente começo por meio de uma boa integração, e após treinar e recompensar para manter o compromisso do colaborador. (BRANHAM, 2002)

Ulrich (1999, p. 29) também afirma que “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

Dessa forma percebe-se que uma organização com uma forte política de retenção de talentos capaz de estimular a criatividade, a inovação, o senso de responsabilidade e a liderança, entre outras características marcantes do talento humano na “Era do Conhecimento”, prevalecerá sobre a concorrência.

Mendonça (2002) relata que reter talentos é o esforço dado na tentativa de manter os talentos comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que assim gere motivação para permanecerem. A retenção de talentos é a habilidade que as organizações possuem para manter as pessoas que vão ajudar a permanecerem competitivas e a permanecer em um mundo de constantes mudanças.

De acordo com Ferreira e Freire (2001), os motivos mais abordados como causa da saída do colaborador da organização é a política de benefícios e salarial; a impossibilidade de crescimento profissional; condições físicas e ambiente precário; liderança e trabalho inadequado e a falta de motivação e satisfação pessoal.

Steel, Griffeth e Hom (2002), relatam que neste mundo cada vez mais complexo, onde as habilidades dos colaboradores representam um investimento, é necessário desenvolver estratégias quanto na área de retenção e nas áreas da organização. Com isso, os líderes devem desenvolver o entendimento do custo da rotatividade e os benefícios que a retenção dos talentos trás no quadro de funcionário da organização.

As organizações já não podem mais exigir lealdade de seus funcionários, ao contrário, elas precisam conquistar essa lealdade para que esses bens móveis não passem para um lugar melhor, caso o encontrem. Hoje, uma organização não precisa ser grande para ser valiosa. (CHIAVENATO, 2008)

### 3.5 AS MAIORES E MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR

O trabalho de pesquisa do *Great Place to Work* (GTPW), se iniciou na década de 80, por um jornalista chamado Robert Levering, que falava sobre assuntos ligados ao conflito trabalhista e ao trabalho. Ele foi convidado a escrever um livro com o tema. “As melhores empresas para se trabalhar nos EUA”. A sua resposta de imediato à época, foi não aceitar, alegava ser impossível escrever uma vez que não existiria nenhuma boa empresa para se trabalhar, na perspectiva dos funcionários.

Com isso, Robert Levering, sugeriu escrever um livro sobre as piores empresas para se trabalhar, pois ele tinha centenas de exemplos para apresentar sobre este tema. A editora na época chegou até considerar esta opção, mas acabou desistindo por receio dos processos na justiça contra o livro que seria muito grande.

Após algum tempo, Robert Levering acabou aceitando o projeto, com a condição de ser do seu jeito. Por ser jornalista ele foi entrevistar milhares de funcionários, de forma confidencial, em centenas de empresas em todo o país, onde encontrou organizações com péssimos ambientes de trabalho, com pessoas que odiavam suas empresas e seus chefes. Mas foi aí que começaram as suas surpresas, contrariando as suas convicções anteriores, pois encontrou também pessoas que adoravam aquilo que faziam. Esses relatos deixaram o jornalista Robert tão impressionado que ele abandonou tudo que fazia e abriu um pequeno escritório, que deu o nome de *Great Place to Work* (GPTW), onde continua estudando e se aprofundando no tema. (GPTW, 2018)

Foi pensando nisso que o *Great Place to Work* (GPTW), vem evoluindo na

forma de reconhecer e avaliar as melhores empresas em todo o mundo. Temos uma nova missão e um novo modelo, focados em ajudar as organizações a potencializar sua capacidade humana, inspirando seus colaboradores a se conectar mais com seus líderes e seus valores organizacionais, tendo um foco renovado na identificação de organizações que geram ótimos ambientes de trabalho.

O mundo está mudando numa velocidade acelerada. Aquilo que se considera inovador e pioneiro há 20 anos não é mais verdade. E este não é só o caso dos dispositivos tecnológicos e bens de consumo, mas também dos nossos locais de trabalho. Por 30 anos, a GPTW vem analisando as culturas das organizações em todo o país e, independente do setor, tamanho ou país, o elemento essencial das melhores empresas se resume a confiança, pois quando as pessoas confiam em seus líderes e colegas, a inovação aumenta e o sucesso financeiro permanece.

A transformação está nas pessoas e sabe-se que os líderes aprendem a criar no ambiente de trabalho uma cultura de confiança, inovação e produtividade. Todos os líderes de empresas descobrirão que as tarefas diárias, normalmente encaradas como obrigação, na verdade são grandes oportunidades para criar confiança entre gestores e funcionários. (GIBSON, MOSQUERA, 2018)

A metodologia da pesquisa do *Great Place to Work* (GPTW), de clima organizacional se baseia, principalmente na palavra confiança. Isso significa que o GPTW, acredita que os melhores lugares para se trabalhar são aqueles onde os líderes e liderados mantêm uma relação de trabalho calçada na confiança recíproca.

Cardenas (2019), em meio a essas reflexões, cita que:

O respeito, ele é à base da confiança, pois o respeito, ou a ausência deste, traduz como as pessoas sentem que são tratadas na empresa pelos seus líderes. Se, no dia a dia, elas acreditam que são levadas em consideração nas tomadas de decisões, que existe diálogo e, principalmente, escuta com seus gestores, que os líderes conseguem desenvolver o potencial de cada integrante do time, então, o respeito é percebido.

Em um cenário no qual as pessoas, muitas vezes são equiparadas a máquinas, esse respeito que anda lado a lado com a confiança, pode estar ameaçado, pois infelizmente em alguns lugares, os líderes tratam os seus colaboradores com mais um recurso, e as pessoas percebem isso. (CARDENAS, 2019)

Cardenas, (2019) consultora da GPTW, menciona que analisa em suas pesquisas “Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado”. A liderança de uma empresa só tem uma chance de

melhorar quando essa pergunta apresenta um resultado positivo.

Os líderes aprendem a criar no ambiente de trabalho uma cultura de produtividade, confiança e inovação, todos os líderes de uma organização descobrirão que as tarefas diárias, encaradas como obrigação, na verdade é a oportunidade de criar a confiança entre os gestores e colaboradores, pois a transformação está nas pessoas. (CARDENAS, 2019)

Ao estabelecer um determinado nível de confiança, a organização consegue tirar o melhor de seu colaborador e, este por sua vez, consegue se sentir livre para reproduzir, criar e inovar. As principais práticas de retenção de talentos vão muito além de oferecer coisas.

Desse nível de confiança, surgem às práticas e os benefícios que causam inveja de profissionais que não fazem parte de uma boa empresa para trabalhar, eles valem como inspiração, vale destacar que algumas delas foram citadas nos resultados da pesquisa realizada pelo *Great Place to Work* (GPTW), (o índice que mede a satisfação do funcionário com a empresa na nossa pesquisa se chama *Trust Index* ou, em português, índice de confiança), “As 150 melhores empresas para trabalhar” no Brasil, como, por exemplo:

- a) licença-maternidade estendida: 15% das melhores empresas já oferecem licença-maternidade de seis meses para suas profissionais. O pai, 15% deles também já estão ganhando dias além do mínimo estabelecido pela lei;
- b) bolsa de estudo: As melhores investem em educação e treinamento. 57% delas oferecem bolsa de pelo menos 50% de subsídio para cursos de idiomas, 42% pagam pelo menos 50% dos estudos para o ensino técnico, e esse apoio é garantido para cursos de graduação em mais de 60% das empresas premiadas;
- c) horário flexível e *home office*: Das 150 melhores, 16% já oferecem a prática de *home office* para pelo menos 50% de seus colaboradores e 47% trabalham com horário flexível para 75% ou mais dos funcionários;
- d) sextas-feiras curtas: Essa prática permite que os funcionários encerrem o expediente no horário do almoço;
- e) comidinhas: Reforçar a alimentação dos seus funcionários faz parte do universo de uma boa empresa para trabalhar;

- f) academia, ioga, massagem: Nada mais inteligente do que promover a saúde e o bem-estar no ambiente de trabalho: segundo a lista de 2016, 79% das empresas premiadas têm práticas de atividade coletiva (ginástica, corrida, futebol etc.) e 28% oferecem academia de ginástica interna;
- g) espaços atraentes: É saudável e produtivo ter um lugar agradável para acomodar seus funcionários. Estudos revelam que existe uma conexão positiva entre um novo ambiente físico de trabalho e maior satisfação dos funcionários. Vale identificar muito bem seus valores e tentar traduzir isso para o ambiente físico, pode ser uma cozinha integrada, uma biblioteca, lousas divertidas, tudo que possa integrar e tornar o espaço acolhedor;
- h) vale-tudo: Vale-transporte, vale-farmácia, vale-academia, vale-óculos, vale-cultura. As melhores são campeãs em fazer parcerias com instituições para oferecer opções com descontos para seus funcionários;
- i) *day-off*: Uma prática antiga, mas que enche os olhos de muitos profissionais é tirar um dia de folga no mês do aniversário;
- j) apoio jurídico, psicológico e financeiro: As melhores sabem que um funcionário não está inteiro se ele estiver sofrendo com problemas e oferecem apoio estruturado para as necessidades pessoais dos seus colaboradores (NAKATA, 2017).

Como se pode observar, existe uma enorme concorrência no mercado hoje em dia, a organização deve cada vez mais se preocupar em criar e identificar métodos para reter aquele funcionário que se dedica e se compromete com a organização. (Luise Freitas, 2019).

Freitas (2019), diretora executiva da GPTW Baureri e Região, cita que:

A missão do GPTW fica ainda mais relevante. No final das contas, isso é melhor para as pessoas, melhor para os negócios e melhor para a sociedade. Prova disso é que no último ano a rentabilidade das empresas premiadas superou a do mercado”, conclui a executiva.

As melhores empresas para se trabalhar, representam empresas que estão liderando o processo nesta nova era de culturas inclusivas com líderes fortes que motivam, inspiram e recompensam as pessoas por crescerem e impactarem diretamente nos resultados de negócio.

Bitencourt (2019), diretora executiva da Regional Rio Grande do Sul do GPTW

relata que “Quando a liderança valoriza cada um e permite que as pessoas sejam elas mesmas, os profissionais naturalmente oferecem o seu melhor. A partir disso, as chances de as empresas prosperarem aumentam significativamente” (BITENCOURT, 2019).

### **3.5.1 Critérios de avaliação e classificação**

O *Great Place to Work* (GPTW), é uma autoridade global no mundo do trabalho, ajudando a aproveitar o melhor das pessoas para atingir os melhores resultados. Oferecendo consultoria para as organizações que querem as pessoas no centro das estratégias de negócio. Além disso, certificamos e reconhecemos os melhores ambientes de trabalho em mais de 50 países ao redor do mundo, onde publica anualmente mais de 40 rankings, premiando as Melhores Empresas para Trabalhar em âmbito nacional, regional e setorial.

O *Great Place to Work* (GPTW), está evoluindo na forma de avaliar e reconhecer as melhores empresas em todo o mundo, focados em ajudar as empresas a maximizar seu potencial humano, inspirando seus funcionários a inovar e a se conectar mais plenamente com seus líderes e seus valores organizacionais. Temos um foco renovado na identificação de empresas que criam ótimos ambientes de trabalho para cada pessoa na sua força de trabalho e ótimos ambientes de trabalho.

As melhores empresas para trabalhar do mundo representam empresas que estão liderando o processo nesta nova era de culturas inclusivas com líderes fortes que motivam, inspiram e recompensam as pessoas por crescerem e impactarem diretamente nos resultados de negócio. (GPTW, 2018)

Na perspectiva da GPTW quando uma pessoa ou empresa vai adquirir um produto ou contratar um serviço, mas está em dúvida sobre qual empresa lhe servirá melhor, e precisa procurar um fator de desempate. Se um potencial fornecedor apresentar um selo de qualidade ou alguma certificação comprovando competência naquilo, seria um diferencial. As pessoas costumam confiar mais em produtos e serviços de empresas certificadas do que aquelas que não possuem nenhum tipo de atestado externo (GPTW, 2018).

Os certificados devem ser emitidos por alguma instituição que tenha fé pública e que tenha credibilidade perante a sociedade, por lei ou por aceitação social. Uma organização certificada é como um profissional que possui diplomas, títulos e

certificados de cursos, ou seja, que se mostra mais capaz de oferecer o melhor (GPTW, 2018).

Desde 1997, recebemos milhares de inscrições para concorrer às diversas posições das listas de melhores empresas para trabalhar, e até hoje já concedemos esse reconhecimento a mais de 6.200 organizações. As empresas premiadas têm o direito de usar o selo de *Great Place to Work* (GPTW) em todas as suas comunicações e sempre ouvimos relatos de quão importante é esse carimbo para as instituições, os funcionários, os gestores e todos os envolvidos.

Visamos à missão com o intuito de se fortalecer, “Construir uma sociedade melhor, transformando cada organização em um *Great Place to Work*”. Nos Estados Unidos, esse movimento começou em 2016, ano em que 840 organizações foram certificadas. Hoje, centenas de empresas continuam a receber sua certificação por lá. Por aqui, conquistamos a marca de 1.600 certificadas em 2017 e 2018 promete ser um ano com mais organizações preocupadas em assegurar a qualidade do ambiente de trabalho (NAKATA, 2017).

As organizações não conseguirão mais seguir sozinhas, por melhor que sejam. A força do grupo completa os pontos vulneráveis de cada empresa. Essa noção de grupo é importante para reforçar a imagem de algo positivo, que é o fato de apresentar um bom ambiente de trabalho, cujas consequências vão muito além de agradar os funcionários. (NAKATA, 2017)

Finalmente, quando nos vemos parte de um grupo, é importante que identifiquemos com algo visual em comum, compartilhando um símbolo, cor, marca ou até selo. Por isso, o *Great Place to Work* (GPTW), concederá um selo de certificação, às organizações que, após aplicar uma pesquisa válida, apresentar um bom ambiente de trabalho, ou seja, um índice de confiança de 70%. Com certeza, as organizações certificadas formarão um grupo seletivo e especial, que será admirado pela sociedade, por transformarem ambientes de trabalho. (GPTW, 2018)

O *Great Place to Work* (GPTW), divulgou a pesquisa das melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul. O estudo é dividido em três *rankings*, focados em grandes, médias e pequenas empresas. Nesta lista por três anos consecutivos apareceu liderando o ranking em primeiro lugar, a empresa SAP Labs Latin América, localizado em São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre.

O programa de certificação GPTW, permite por meio das ferramentas *online* de pesquisa e diagnóstico do clima organizacional a medição de forma prática da

percepção dos funcionários em relação à empresa. A participação da empresa no programa garante a entrega dos resultados da pesquisa para trabalhar ações internas e, além disso, observar se os colaboradores consideram a organização um ótimo ambiente de trabalho. Se a empresa atingir nota 70 ou mais na pesquisa, a organização terá seus esforços reconhecidos com a visibilidade de um selo digital de certificação. A GPTW contribui para transformar a qualidade dos ambientes de trabalho, ajudando a transformar os valores e a maneira com que as pessoas se relacionam dentro e foras das organizações.

No plano *Light* é preenchido o relatório básico. Nele, consta o resultado de todas as questões da pesquisa de forma geral. Mostramos os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, sempre comparado ao *benchmark* das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.

No plano *Plus*, além do resultado geral por afirmativa, consta o resultado por agrupamento. Nele, é possível entender como está o engajamento das pessoas por áreas de trabalho, cargo, tempo de casa, idade, etc. É realizado o compilado de comentários feitos pelos funcionários.

O plano *Premium* garante as entregas do *Plus*, com o diferencial da personalização da pesquisa. É possível substituir nomenclaturas e incluir outras afirmativas sugeridas pelo GPTW para complementar o diagnóstico do seu clima organizacional.

Para participar do programa de pesquisa GPTW, primeiramente a organização cadastra sua empresa e seus dados na plataforma GPTW Connect, após a escolha do plano de certificação que melhor atende a sua empresa (*Light*, *Plus* ou *Premium*), onde é configurado o programa de pesquisa GPTW de acordo com o plano de certificação adquirido e é decidida a melhor data para inicia-la, e após é comunicado os funcionários sobre a realização da pesquisa, onde tem 15 dias para respondê-la.

A pesquisa com funcionários (*Trust Index*) é uma avaliação e pesquisa de clima organizacional e do GPTW é o ponto de partida para a construção de um excelente ambiente para trabalhar, já que o *Trust Index* mede o que os funcionários dizem sobre a empresa. Ao aplicar a pesquisa, a organização conhece a opinião sincera de seus funcionários em relação ao ambiente de trabalho, líderes e colegas. Além disso, com a pesquisa pode-se medir o engajamento avaliando opiniões, atitudes e percepções, analisar o nível de confiança entre os líderes e os

colaboradores, avaliar o nível de orgulho no trabalho que os funcionários desempenham e classificar o nível de camaradagem entre os colegas.

Desta forma, existe uma infinidade de maneiras de comparar o ambiente de trabalho da sua empresa com o mercado. Assim, fica fácil entender as principais oportunidades de melhoria e os pontos que a diferenciam do restante do mercado.

O GPTW entende a realidade das organizações, direciona soluções para atingir os resultados, podendo participar do Programa de Certificação que é o primeiro passo para estar entre as Melhores Empresas para Trabalhar. (GPTW, 2018)

### **3.5.2 Empresa nas três primeiras posições no ranking 2016, 2017 e 2018**

A empresa privada que se destacou, por três vezes consecutivas no ranking regional do Rio Grande do Sul, nos anos de 2016, 2017 e 2018 como “Melhor empresa para se Trabalhar” foi a SAP Labs Latin América, empresa de país de origem alemã, criadora de *softwares* de gestão de empresas. Ao longo de quatro décadas, a SAP evoluiu de uma empresa pequena e regional na cidade de *Walldorf* a uma organização de alcance mundial.

A SAP Labs Latin América começou suas atividades em 1972, quando cinco engenheiros ex-funcionários da IBM, decidiram criar sua própria empresa de desenvolvimento de sistemas, a SAP AG, eles tinham a visão de desenvolver um software aplicativo padrão para processo de negócios em tempo real. O nome da empresa era temporariamente uma abreviação em português de Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de dados.

A SAP Labs Latin América, é eleita a melhor empresa para se trabalhar no RS em 2016, na categoria de médias empresas, segundo a pesquisa realizada pela consultoria *Great Place to work (GPTW)*, onde foi avaliada pelos próprios colaboradores e de um relatório de práticas assinadas pelos gestores, destacou a empresa pela excelente qualidade de vida no trabalho e por terem práticas de gestão diferenciadas.

É uma organização voltada ao desenvolvimento de aplicações e serviços de suporte para as Américas. Fundada em 2006, em São Leopoldo, na Grande Porto Alegre (RS), Localizada no Tecnosinos, Parque Tecnológico São Leopoldo na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), em um edifício construído em 2009 sob os padrões da certificação de sustentabilidade, possui mais de 800 funcionários,

onde é o primeiro e único centro da SAP na América Latina, um dos 16 mantidos pela companhia em todo o mundo e um dos quatro centros de pesquisa e desenvolvimento do Brasil.

A SAP Labs Latin América, promove a seus funcionários um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, apoia a comunidade local por meio de projetos de responsabilidade social e respeita o ecossistema ao seu redor com práticas sustentáveis.

Para Adriana Kersting (2016) diretora de Recursos Humanos da SAP, “Este reconhecimento reflete no resultado e motivação dos nossos funcionários”.

“O segredo do nosso desempenho, mesmo num cenário de crise no Brasil, é uma equipe altamente motivada e eficiência operacional, além de um grande potencial de desenvolver soluções inovadoras”, destaca Dennison John (2016), presidente do Labs Latin America.

Adriana Kersting (2016) diretora de Recursos Humanos da SAP relata “que os colaboradores podem ser eles mesmos, ou seja, podem manifestar suas ideias, preferências e características de forma transparente, o que cria um ambiente positivo e inovador.”

A motivação e a satisfação dos colaboradores se refletem em diversos reconhecimentos conquistados pela empresa.

Um do grande fator atrativo da empresa são as possibilidades de desenvolvimento na carreira. "Contamos com processos seletivos internos os quais os profissionais podem se candidatar a vagas na própria área ou também optar por outras áreas nas unidades da SAP no mundo". (KERTING, 2016)

Em 2016 a empresa completou 10 anos de atuação no Rio Grande do Sul, e mesmo com um cenário adversativo, a SAP Labs Latin América contratou cerca de 300 novos funcionários, onde fechara o ano com cerca de 800 colaboradores. A expectativa é seguir este mesmo ritmo em 2017. (CONSUMIDOR-RS, 2016)

No ano seguinte em 2017, a SAP Labs Latin América foi eleita novamente a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul, na categoria médias, pelo *Great Place to Work* (GPTW).

Ela vem se mantendo no topo do ranking, põem dispõe de diversos programas e iniciativas para o comprometimento e desenvolvimentos dos colaboradores. Além disso, oferece diversas chances para profissionais em início de carreira. O índice de efetivação de estagiários é de 70% ao final do programa a cada ano.

Adriana Kersting, diretora de Recursos Humanos, relata que:

Contamos com processos seletivos internos e através deles os colaboradores podem se candidatar a vagas na própria área ou optar por diferentes times. Outro diferencial é o nosso ambiente democrático, acolhedor e que incentiva a criatividade. Todos os funcionários tem a chance de participar das iniciativas de inovação. Temos uma sala de *Design Thinking* e o *D-Shop*, um espaço *high tech* com acessórios e tecnologias de última geração. Dessa maneira, estimulamos o conhecimento e novas ideias.

“Saber que os nossos colaboradores estão satisfeitos de trabalhar na SAP Labs Latin América mostra que estamos no caminho certo. O resultado disso é uma equipe motivada e com alto desempenho”, afirma, Dennison John, 2017, presidente da SAP. (SAP BRASIL, 2017)

No quadro de colaboradores, a empresa possui mais de 80% dos profissionais das gerações Y e Z. A faixa etária média dos colaboradores é de 29 anos, sendo que 32% possuem MBA, mestrado ou doutorado. O índice de satisfação dos funcionários chega a 90%, um dos maiores entre os 19 escritórios da SAP Labs Latin América no mundo. (O SUL, 2017)

Em 2017 foi inaugurado o primeiro SAP Next-Gen da América Latina, uma comunidade de inovação para SAP Leonardo que conecta clientes ao meio acadêmico, startups, aceleradoras, avaliadores de risco, especialistas e parceiros de negócios da SAP para reimaginar o futuro das indústrias. Conta com o apoio de metas globais das Nações Unidas, e tem como outros objetivos promover o desenvolvimento local e atrair os melhores talentos. O portal está instalado no Portal de inovação, dentro do Parque Tecnológico da Unisinos, em São Leopoldo. (SAP BRASIL, 2017)

Nos últimos anos, a SAP venceu como a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul, categoria Média. Mas, segundo Adriana Kersting, diretora de Recursos Humanos da SAP Labs Latin América, 2018 teve algo especial porque foi a primeira vez que participaram tendo mais de mil colaboradores, com perspectiva de alcançar 2.000 mil em 2020, com um foco muito grande na contratação de talentos.

Adriana Kersting, 2018, relata que:

Claro que tínhamos a expectativa de mantermos o primeiro lugar nessa nova categoria, agora como Grande Empresa, o ranking premia todo o nosso esforço em obter um ambiente de trabalho prazeroso, plural e que valoriza as diferenças e as aspirações de cada um dos profissionais da SAP, ter colaboradores engajados e satisfeitos reflete no alto desempenho de trabalho e de serviço que prestam, queremos proporcionar aqui um ambiente em que as pessoas tenham responsabilidade para tomar as decisões, sem

microgerenciamento, além disso, as relações de trabalho dentro da SAP são transparentes e valorizam soluções coletivas para os problemas”, destaca a diretora de RH da SAP Labs Latin América. (Corporate, pág. 148)

Um ponto importante no cultivo do bom clima organizacional da SAP Labs Latin América é o estímulo à diversidade. Há grupos específicos, chamados Networks, em que os funcionários podem ingressar voluntariamente para lutar por causas que julguem importantes. (VIEIRA, 2018)

Figurando há anos entre as melhores empresas para se trabalhar no setor de tecnologia da informação e telecomunicações do GPTW, a SAP Labs Latin América lidera o ranking de 2018 entre as grandes empresas. Para Adriana Kersting, diretora de recursos humanos do laboratório gaúcho vinculado à multinacional alemã, “a cultura de melhoria contínua é a responsável pela série de resultados positivos. Trata-se de um programa aplicado localmente, porém de dimensões globais”.

Todos os anos, um comitê local formado por funcionários do SAP Labs Latin América de todas as áreas, mais o RH, trabalha em um plano de ação baseado na pesquisa de satisfação mundial da companhia, aplicada em todos os 190 mil colaboradores espalhados pelo mundo. Os resultados obtidos com o time local servem de base para as ações de melhoria.

Eles tentam formular programas e projetos que melhorem itens com desempenho abaixo do esperado. Para isso são usadas metodologias como *Design Thinking* aplicada ao RH, sempre envolvendo funcionários voluntários. Foi assim que surgiu, por exemplo, uma sala em que as colaboradoras que retornam da licença-maternidade podem fazer a retirada do leite em ambiente privado e com equipamentos próprios.

“Em vez de o RH se sentar em uma sala e dizer o que precisam, nós deixamos que elas decidissem”, explica Adriana. “Essa iniciativa veio delas, que vivenciaram a volta ao trabalho e sentiram falta de um local adequado para retirada do leite materno.”

Essa melhoria contínua se aplica também ao desenvolvimento dos colaboradores. Há um esforço muito grande na evolução dos talentos internos, 90% das lideranças atuais ingressaram, cresceram e assumiram posições organicamente. Ou seja, raramente a organização vai ao mercado recrutar gestores, tendo vivenciado a “cultura SAP” praticamente desde o início de suas carreiras. “Eles se sentem à vontade para trazer ideias e sugestões que contribuam com a melhoria do ambiente”, relata a diretora. O foco sempre esteve na contratação de talentos nas universidades

da região. Atualmente, 96% dos funcionários são locais, enquanto os outros 4% são oriundos de outros países. São inúmeros programas de parceria, além de participação em seminários e visitas de estudantes, além de presença em redes sociais. O objetivo é captar estagiários, fonte importante de talentos para a SAP.

A SAP Labs Latin América está no centro da revolução tecnológica atual. Na condição de líder de mercado no ramo de softwares aplicativos empresariais, ela ajuda as organizações a enfrentarem os efeitos danosos da complexidade, além de conseguirem gerar novas oportunidades de inovações e crescimento e se manterem a frente da concorrência.

### **3.5.3 Práticas motivacionais para reter**

Para manter a sua posição de liderança no Rio Grande do Sul, por três anos consecutivos, a SAP dispõe de diversas práticas e iniciativas que buscam transparência, soluções coletivas, relações horizontais e valorização das aspirações de cada profissional. “Escutamos nossos colaboradores para entender o que é importante para eles e, assim, oferecemos oportunidade de desenvolvimento de acordo com as áreas e possibilidades da empresa”, explica a diretora da RH da SAP Labs Latin América, Adriana Kersting.

Um dos exemplos que validam esses valores é o Plano de Melhoria de Performance desenvolvido pela empresa para profissionais com menor rendimento. Nenhum colaborador é demitido sem ter o suporte do programa que consegue recuperar até 80% dos seus participantes em um período que varia de 15 dias a seis meses. “As pessoas podem não estar adaptadas ou exercerem uma função fora do seu perfil”.

“Uma mudança pode resolver e, dessa forma, o profissional se sente valorizado e ainda mais engajado e satisfeito com o trabalho”. (O SUL, 2018)

Engana-se quem pensa que a rotina na área de tecnologia seja passar oito horas por dia em frente ao computador. Na SAP Labs Latin América, em São Leopoldo, os funcionários podem decidir desde detalhes sobre a iluminação de sua estação de trabalho até o pacote de benefícios de que podem usufruir.

Um elemento chave no progresso da SAP Labs Latin América é a sustentabilidade. A equipe do laboratório tem trabalhado muito próxima à comunidade local para apoiar os membros, especialmente a juventude, na melhoria do seu

ambiente para viver, aprender e crescer.

Seguindo o compromisso da SAP com o Brasil e os objetivos de reduzir a nossa pegada de carbono global, o edifício da SAP Labs Latin América foi projetado nos códigos do Conselho Norte-Americano de Edifícios Verdes para a nova construção de LEED Gold. O código está focado na criação de um edifício sustentável, minimizando o impacto sobre o meio ambiente através da eficiência de energia e água, criando um ambiente de trabalho positivo para os funcionários. Entre os outros benefícios de sustentabilidade, o edifício tem seu próprio processo de tratamento de esgoto e um elevado grau de automatização para reduzir o consumo de energia. Através do processo de ideação, os funcionários projetaram seus espaços de trabalho próprios. O desenho, e a construção de um edifício de dois blocos de comprimento, permitem muita luz natural e fácil comunicação entre os funcionários.

A SAP Labs Latin América está em fase de expansão, em agosto de 2018 anunciou um investimento de 120 milhões de reais na construção de uma nova área de trabalho, que irá ampliar a capacidade da empresa, podendo sediar até 2000 empregos na região. Essa expansão reflete o crescimento que empresa tem passado desde a sua fundação, juntamente com a previsão de crescimento dos negócios da SAP na América do Sul. (SAP BRASIL, 2019)

O pacote financeiro de incentivos é muito atrativo. Todos os colaboradores têm direito a participar do *Own SAP*, plano de compra de ações. Funciona assim, o funcionário define um valor para adquirir os papéis mensalmente e a empresa aplica mais 40% da quantia. Os benefícios são flexíveis, o que significa que os profissionais tem uma cesta de pontos para distribuir de acordo com suas necessidades, podem aplicar em benefícios como bolsa de estudo, atendimento psicológico, e reembolso de despesas médicas. Caso sobre pontos, eles transformam em bônus no salário. Além disso, o plano de saúde é igual para todos, do presidente ao analista e não há coparticipação. Os empregados podem também fazer *home Office* sem limite de tempo, independentemente da área em que trabalham. O programa existe há cinco anos e já faz parte da cultura da companhia. Outro ponto que define o jeito de ser da desenvolvedora de softwares é o respeito e a diversidade.

Na SAP Labs Latin América 32% dos profissionais têm mestrado, doutorado ou MBA, índice acima da média das premiadas no Estado.

“Neste plano de expansão e em todos os outros, tivemos um momento em que ouvimos os funcionários para saber suas necessidades” diz (Adriana Kerting, diretora de RH).

Adriana Kersting, diretora de Recursos Humanos, relata que:

A Flexibilidade é uma das palavras-chave na empresa para garantir qualidade no ambiente de trabalho. A ideia é que cada pessoa adapte sua carga horária e seus benefícios de acordo com seu estilo de vida”. Temos a ideia de que cada um tem estilos e ritmos diferentes de trabalho. Em todas as áreas em que é possível ser flexível, oferecemos isso. Quando não dá compensamos com remuneração diferenciada.

Tanta flexibilidade tem uma razão é mais vantajoso garantir todas as condições para manter alguém do que arcar com o custo de uma reposição. Na SAP Laps Latin América, a estratégia garante baixo índice de demissões e de renovação de quadro, 3% ao ano, enquanto a média nacional do setor é de 15%. Para funcionários com baixa produtividade, a empresa desenvolve o Plano de Melhoria de Performance, formalizado entre o gerente e o colaborador para tratar um problema específico. O objetivo é impactar no recrutamento, retenção e orientação. (ZERO HORA, 2018)

Daniela Diniz (27 de setembro, 2017), relata que:

Em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo como o que vivemos, não cabe mais esse conceito de aprisionamento. A relação entre empregador e empregado mudou. O velho contrato que estabelecia de um lado empresa estabilidade, e de outro funcionário lealdade, já foi rasgado há algum tempo. Estamos construindo hoje um novo tipo de relacionamento, em que as trocas são mais significativas e consistentes. Espera-se que a companhia ofereça um propósito e seu time entregue os resultados alinhado a esse propósito. Enquanto houver liga, portanto, todos caminham juntos. Quando a convivência deixar de fazer sentido tanto de um lado quanto de outro é melhor cada um seguir seu próprio caminho. Sem traumas, danos ou rancor.

Isso não significa, no entanto, que você deva parar de olhar seus indicadores de *turnover* e se preocupar em manter os seus funcionários engajados e felizes por mais tempo. Tudo isso ainda faz muito sentido, especialmente se você tem um time aderente à sua missão e aos seus valores. O que não faz mais sentido é segurar os funcionários com artifícios que não conversam mais com a nossa realidade, como atrelar o auxílio-educação ao tempo que o profissional irá se dedicar à companhia ou algo como “eu pago seu MBA desde que após o término do programa, você fique aqui mais dois anos”. Ou ainda, mais comum, o famoso “cobrir a proposta do concorrente”. Isso parece propaganda de supermercado que promete garantir a oferta do mercado ao lado. Se a relação chegou ao ponto do divórcio, é melhor manter a dignidade, o

respeito e a admiração mútua.

Atingir esse nível de consciência e maturidade organizacional, no entanto, não é fácil. Num mundo em que as carreiras estão cada vez mais curtas, os trabalhos por projeto crescem e o significado de sucesso não está mais atrelado a uma sala com mesa na janela e um carro na garagem, é preciso rever e rasgar algumas páginas dos velhos manuais de gestão. Para o bem de todos é fundamental entender que as boas relações de trabalho hoje não são mais as eternas, mas aquelas que são eternas enquanto duram. (DINIZ, 2017)

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, se aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, desejando cumprir com os objetivos de estudo sobre a motivação e liderança com ênfase na retenção, sabendo a importância das pessoas dentro das organizações. Para um maior entendimento sobre o tema, usou-se a pesquisa exploratória, com ela foi capaz de realizar pesquisas bibliográficas, onde pode se obter informações importantes e relevantes ao tema, classificada como pesquisa qualitativa, e realizada com o apoio da consultoria GPTW, *ranking* das melhores empresas para se trabalhar.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, com contexto exploratório, descritivo e revisão bibliográfica, utilizando-se da coleta de dados, textos e análise de conteúdo.

Para a análise das informações utilizou-se a pesquisa qualitativa, a fim de realizar uma análise comparativa e de conteúdo, neste tipo de pesquisa passa-se a considerar o que está acontecendo de dentro para fora, a pesquisa é mais clara e descritiva fazendo com que ela se torne mais fácil para os leitores entenderem e manuseá-la.

Para Gerhart e Silveira (2009, p. 23), “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Godoi e Balsini (2006, p. 91) também citam esse tipo de pesquisa ao afirmarem que “a pesquisa qualitativa é um conceito de “guarda-chuva”, que abrange várias outras formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural”.

Este estudo se utilizou da pesquisa exploratória e descritiva, pois visa buscar um maior conhecimento do tema escolhido, proporcionando maior simplificação e assim torná-lo o mais claro possível. Na visão de Gil (2010, p. 27), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, pois visa buscar um maior conhecimento do tema escolhido, proporcionando maior simplificação e assim torná-lo o mais claro possível.

No objetivo de entender melhor a situação sobre motivação, utilizamos ferramentas com foco exploratório, para constatar como as pessoas explicam e entendem a motivação. Mattar (2001) descreve que “a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão”.

A pesquisa descritiva foi utilizada neste trabalho para descrever as características da empresa quanto ao assunto do mesmo. Segundo Gil (1999), “as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Vergara define (1998, p. 45) que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esta é uma pesquisa bibliográfica, com a visão de alguns autores sobre o assunto. Segundo Gil (2002) conceitua a pesquisa bibliográfica como uma pesquisa que se tem por base analisar assuntos de materiais já dispostos à população.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2009, pg. 43), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, ou seja, com material acessível ao público.

O método bibliográfico é considerado um dos mais importantes da pesquisa, pois serve como base para outros trabalhos a serem realizados tanto na vida acadêmica quanto fora dela.

## 4.2 PROCESSOS DE COLETA DE DADOS

Após a finalização da coleta de dados, fez-se necessária a análise e interpretação desses elementos.

Gil (1999, p.198) explica que “a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.” Marconi e Lakatos (2007, p.169), “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”. Uma vez que coletados os dados, os mesmos passam por um processo de manipulação para chegar aos resultados, e assim poder efetuar sua

análise.

O tratamento qualitativo ocorre através das interpretações dos dados obtidos. Farias Filho (2015, p. 64) comenta que a pesquisa qualitativa é “parte de uma visão em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o pesquisador, entre o mundo objetivo e a subjetividade de quem observa que não pode ser traduzida em números”.

Apresentar como foi organizada a coleta dos dados relativa ao processo de pesquisa. Todas as formas usadas de coleta devem ser mencionadas como, o levantamento bibliográfico, análise documental, questionários, entrevistas, observação e outros, bem como onde foram coletadas identificando o ambiente, a população e a amostra para a pesquisa.

Neste sentido, para a elaboração deste trabalho foram selecionados revistas, livros, dados de sites oficiais, amplamente pesquisados em meio físico e eletrônico. Esse material é a fonte da coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu através dos dados apresentados pela pesquisa da GPTW.

Expõem-se a seguir as faces e as características da leitura informativa, as faces cronológicas e lógicas ao mesmo tempo, pois devem suceder-se uma após a outra nesta sequência.

#### 4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a finalização da coleta de dados, fez-se necessária a análise e interpretação desses elementos indicados por Cervo (2002) conforme segue:

- a) pré-leitura:** Nesta face inicial da leitura, deve-se certificar da existência das informações que procura, em primeiro lugar, permitirá selecionar os documentos bibliográficos que contêm dados e informações relevantes ao tema, para serem aproveitados na fundamentação do trabalho;
- b) leitura seletiva:** Localizadas as informações pertinentes ao propósito do trabalho, selecionamos o que realmente é de interesse. Nessa etapa definimos os critérios de seleção. Os critérios da leitura seletiva são os propósitos do trabalho, o problema os objetivos do trabalho. São estes assuntos que fornecem uma luz sobre o problema, que constitui um elemento de resposta e solução, que determina a importância e a significação dos documentos bibliográficos;

- c) leitura crítica ou reflexiva:** Realizada a seleção do material para o trabalho, partimos para o estudo dos textos, com a finalidade de saber o que o autor afirma sobre o assunto. Nesta etapa deve-se ter sempre presente o problema que se dispõe a resolver através do estudo. A leitura crítica prevê a capacidade de escolher as ideias principais e de diferenciá-las entre si e das secundárias. A escolha das ideias é feita por meio das palavras e expressões que as representam. A análise dos documentos decorre, portanto em operações precisas, como: “identificação e escolha da ideia diretriz e das ideias secundárias; diferenciação ou comparação das ideias entre si de determinar a importância relativa de cada uma no conjunto das ideias; compreensão do significado exato dos termos ou dos conceitos que expressam; julgamento do material, após escolha, diferenciação e compreensão. O julgamento dos dados fornecidos pela análise correspondente a uma fase decisiva da leitura científica. Faz-se por meio da leitura interpretativa.”;
- d) leitura interpretativa:** Essa é a última etapa da leitura do texto e sua aplicação, feita a análise e o julgamento, procedesse à integração dos dados descobertos em um conjunto organizado. Neste momento aproveitamos as conclusões para a aplicação prática. O assunto surgiu no início da pesquisa, sobre um plano provisório, adaptou-se a análise e a interpretação dos dados, modificando-se por meio das fases da leitura.

## 5 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Com a finalidade de responder a pergunta de pesquisa, foram estabelecidos um objetivo geral e cinco objetivos específicos, sendo que os itens abordados a seguir visam atender a estes objetivos gerais e específicos em fase da pergunta de pesquisa.

5.1 OBJETIVO GERAL: Identificar quais as estratégias motivacionais e da liderança que a empresa SAP labs Latin América ranqueada na pesquisa da GPTW por três anos consecutivos “Maiores e Melhores para se Trabalhar, utiliza para retenção dos colaboradores”?

Ivancevich (2008) e Chiavenato (2014) afirmam que as pessoas são fundamentais para a sobrevivência da organização. Escorsin e Walger (2017) concordam com essa afirmação à medida que consideram que o sucesso de uma empresa está diretamente atrelado a pessoas.

O presente trabalho buscou identificar os aspectos necessários para a motivação dos colaboradores, por meio da liderança com ênfase na retenção considerando práticas já realizadas por uma empresa que se mantém no topo do ranking das maiores e melhores para se trabalhar.

O objetivo geral foi alcançado trazendo diversos tópicos importantes. Chiavenato (2019) relata que a organização somente aprende através das pessoas que a constituem. A organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores.

Foi identificado nas bases teóricas a fim de compreender quais as melhores formas de motivação, podem ser utilizadas para retenção do colaborador na organização em estudo. E o que foi possível constar, conforme Robbins (2005) e Coda (1990) a retenção pela motivação requer o envolvimento dos colaboradores, como um processo interativo que vem a utilizar toda a capacidade das pessoas, e tem por objetivo estimular um engajamento crescente com o sucesso da organização, e através deste envolvimento os colaboradores se tornam mais motivados, mais engajados e mais produtivos com a organização e com isso mais satisfeito com o seu emprego.

Tais aspectos são possíveis de constatar em ações que foram mantidas nos dois anos e agregadas ao último ano de 2018 pela empresa SAP Labs Latin América, como Adriana Kersting diretora da SAP e Dennison John presidente da SAP mencionam, um dos grandes fatores atrativos da empresa são as possibilidades de

desenvolvimento na carreira, pois são realizados processos seletivos internos os quais os profissionais podem se candidatar a vagas na própria área ou também optar por outras áreas nas unidades da SAP no mundo. Ela vem se mantendo no topo do *ranking*, pois dispõe de diversos programas como o *Design Thinking* e o *D-Shop*, aplicada ao RH sempre envolvendo funcionários voluntários, é um *espaço high tech* com acessórios e tecnologias de última geração. Dessa maneira, é estimulado o conhecimento e novas ideias, onde são ouvidos para saber suas necessidades. Foi assim que surgiu, por exemplo, uma sala em que as colaboradoras que retornam da licença-maternidade podem fazer a retirada do leite em ambiente privado e com equipamentos próprios. Em vez de o RH se sentar em uma sala e dizer o que precisam, são elas que decidem. Essa iniciativa veio das colaboradoras, que vivenciaram a volta ao trabalho e sentiram falta de um local adequado para retirada do leite materno. Outro programa é o de melhoria de performance, com o qual 80% dos casos se consegue reverter a situação de baixa performance e a pessoa permanece na empresa, em um período que varia de 15 dias a seis meses. Nenhum colaborador é demitido sem ter o suporte do programa e todas as vagas são abertas internamente. Isso faz com que os funcionários busquem oportunidade de crescimento em suas ou em outras áreas para o comprometimento e desenvolvimentos dos colaboradores. Além disso, oferece diversas chances de efetivação aos estagiários, o índice de efetivação é de 70% ao final do programa a cada ano. Outro diferencial é o ambiente democrático, acolhedor e que incentiva a criatividade, onde se estimula o conhecimento e novas ideias. O resultado disso é uma equipe motivada e com alto desempenho.

Já as estratégias voltadas para a liderança no aspecto da retenção são consideradas por Cooper (2009) e Chiavenato (2004) um fator relevante, pois com líderes preparados, as pessoas e as equipes se sentem mais motivadas e comprometidas com a empresa, essa motivação pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, conseqüentemente resultando no desempenho. O líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas, aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Esses aspectos são possíveis de identificar, pois durante os três anos

consecutivos foi constatado essa melhoria contínua, em ações onde se aplica também ao desenvolvimento dos colaboradores. Há um esforço muito grande na evolução dos talentos internos, 90% das lideranças atuais ingressaram, cresceram e assumiram posições organicamente, ou seja, raramente a organização vai ao mercado recrutar gestores, tendo vivenciado a cultura SAP, praticamente desde o início de suas carreiras, eles se sentem à vontade para trazer ideias e sugestões que contribuam com a melhoria do ambiente.

### **5.1.1 Objetivo específico 1: Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos da liderança e motivação**

O primeiro objetivo específico buscou analisar os aspectos conceituais e teóricos da liderança e da motivação, onde os autores enfatizam a importância delas na organização.

Chiavenato (2004), Gil (2008) e Robbins (2005), consideram que o líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas, aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e o que determina motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e perseverança dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Pode-se perceber que para manter as pessoas motivadas, é fundamental ter muita sensibilidade para identificar as diferentes necessidades no ambiente em que trabalha. O gestor atualmente precisa estar atento à motivação de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que seja capaz de satisfazê-lo e mantê-lo na organização.

Para Robinson (2005), o colaborador deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. Chiavenato (2010) enfatiza que o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã, pelo fato das necessidades destes mudarem constantemente e Walger, Viapiana, Barbosa (2014) mencionam que envolver os funcionários significa permitir que eles fizessem parte das decisões, assim gerando um maior comprometimento com o trabalho, para que assim seja alcançado o sucesso da organização.

Tamayo (2003) e outros autores do estudo consideram a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a

tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. Assim é importante considerar que a motivação é o maior estímulo que se pode dar aos colaboradores no sentido de que eles desenvolvam suas próprias iniciativas.

Cooper (2009), Maximiano (2007) e Robbins (2005) mostram que a motivação pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo, funciona como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado.

Robbins (2005) relata que o envolvimento dos colaboradores, define-se como um processo interativo que vem a utilizar toda a capacidade das pessoas, e tem por objetivo estimular um engajamento crescente com o sucesso da organização. É e através deste envolvimento que os colaboradores se tornam mais motivados, mais engajados e mais produtivos com a organização e com isso mais satisfeito com o seu emprego, pois os autores consideram que quanto maior seja a motivação de um indivíduo, maior será o comprometimento com o trabalho. Bergamini e Coda (1990) ressaltam que a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

### **5.1.2 Objetivo específico 2: Pesquisar os aspectos conceituais e teóricos sobre retenção de pessoas**

Para verificação do segundo objetivo específico, um item essencial para o sucesso do negócio é a atração e retenção de pessoas, importante valorizador do colaborador, pois aumenta a produtividade e com isso, aumenta os lucros, contribuindo para a melhoria da economia.

De acordo com Costa (2008) e Branham (2002), quando se fala em retenção é falar em reconhecimento, alcance de objetivos, em manter o cliente mais importante, o colaborador interno, uma comunicação com objetivos definidos, clara e com avaliações recorrentes, sempre com a preocupação humana, seja qual for o tipo de investimento. As práticas de retenção acontecem simultaneamente ao ciclo de vida de um colaborador na organização. Primeiramente, ela deve ser uma empresa, onde as pessoas queiram trabalhar, em segundo lugar, selecionar as pessoas certas logo no começo, fazendo que elas tenham um excelente começo por meio de uma boa

integração, e após treinar e recompensar para manter o compromisso do colaborador.

Ferreira e Freire (2001) mencionam que os motivos mais abordados como causa da saída do colaborador da organização é a política de benefícios e salarial, a impossibilidade de crescimento profissional, condições físicas e ambiente precário, liderança e trabalho inadequado e a falta de motivação e satisfação pessoal Steel, Griffeth e Hom (2002), corroboram quando mencionam ser necessário desenvolver estratégias quanto na área de retenção e nas áreas da organização, os líderes devem desenvolver o entendimento do custo da rotatividade e os benefícios que a retenção dos talentos trás no quadro de funcionário da organização. As organizações já não podem mais exigir lealdade de seus funcionários, ao contrário, elas precisam conquistar essa lealdade para que esses bens móveis não passem para um lugar melhor, caso o encontrem.

Bergamini (1997) ressalta que as pessoas inseridas em ambientes de trabalho, ao qual não trazer a satisfação desejada, há uma tendência natural de desinteresse e conseqüentemente a desmotivação, diante do espaço que estão inseridas. Gil (2008) reforça que mediante os estímulos e oportunidades as pessoas passam a trabalhar com maior motivação.

Robbins, Judge, Sobral (2010) e Dessler (2014) apontam que o colaborador satisfeito tende a colaborar por um clima mais agradável, estando satisfeito e feliz com o seu emprego, falará bem da empresa onde trabalha, ajudando a equipe e alcançando maiores expectativas em relação ao trabalho. O colaborador que perde o interesse em suas funções, não se sente mais adequado ao trabalho exercido, e estão mais propícios a deixar a empresa, gerando um alto nível de rotatividade dentro das organizações, e muita das vezes esse problemas pode estar relacionado com más decisões no momento da seleção. Desse modo, os gestores devem formular estratégias de retenção, para evitar que essa rotatividade interfira no processo da organização. As pessoas se sentem mais envolvidas, quando podem participar com uma maior autonomia, deixando-as mais motivadas, mais comprometidas, mais satisfeitas, e mais produtivas. Permitindo que a organização reduza assim o seu índice de rotatividade.

### **5.1.3 Objetivo específico 3: Verificar os critérios de avaliação estrutura e classificação das empresas premiadas pela GPTW**

Quadro 1 - Quadro Teórico Critério de Avaliação, Estrutura e Classificação da GPTW.

(continua)

<p>CONSULTORIA GPTW</p>	<p>O GPTW reconhece e avalia as melhores empresas em todo o mundo.  O GPTW é uma autoridade global no mundo do trabalho, ajudando a aproveitar o melhor das pessoas para atingir os melhores resultados.  O GPTW se baseia principalmente na palavra confiança.  O GPTW contribui para transformar a qualidade dos ambientes de trabalho, ajudando a transformar os valores e a maneira com que as pessoas se relacionam dentro e foras das organizações.  Focados em ajudar as empresas a maximizar seu potencial humano, inspirando seus funcionários a inovar e a se conectar mais plenamente com seus valores organizacionais.  O GPTW entende a realidade das organizações, direciona soluções para atingir os resultados, podendo participar do Programa de Certificação que é o primeiro passo para estar entre as Melhores Empresas para Trabalhar.</p>
<p>CERTIFICADO GPTW</p>	<p>Certifica e reconhece os melhores ambientes de trabalho em mais de 50 países ao redor do mundo.  O GPTW concede um selo de certificação as organizações que após aplicar uma pesquisa valida e apresentar um bom ambiente de trabalho, ou seja, um índice de confiança de 70%.  O Programa de Certificação GPTW, permite por meio das ferramentas online de pesquisa e diagnóstico do clima organizacional a medição de forma pratica da percepção dos funcionários em relação à empresa.  As pessoas costumam confiar mais em produtos e serviços de empresas certificadas do que aquelas que não possuem nenhum tipo de atestado externo.</p>
<p>PESQUISA TRUST INDEX</p>	<p>É o índice que mede a satisfação do funcionário com a empresa na nossa pesquisa.  A pesquisa pode-se medir o engajamento avaliando opiniões, atitudes e percepções, analisar o nível de confiança entre os líderes e os colaboradores, avaliar o nível de orgulho no trabalho que os funcionários desempenham e classificar o nível de camaradagem entre os colegas.  Trust Index mede o que os funcionários dizem sobre a empresa.  Ao aplicar a pesquisa, a organização conhece a opinião sincera de seus funcionários em relação ao ambiente de trabalho, lideres e colegas.</p>

(conclusão)

RANKING	<p>O estudo é dividido em três rankings, focados em grandes, médias e pequenas empresas. Nesta lista por três anos consecutivos apareceu liderando o ranking em primeiro lugar, a empresa SAP, localizada em São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre.</p> <p>Publica anualmente mais de 40 rankings, premiando as Melhores empresas para Trabalhar em âmbito nacional, regional e setorial.</p>
AS MELHORES PARA SE TRABALHAR	<p>Representam empresas que estão liderando o processo nesta nova era de culturas inclusivas com líderes fortes que motivam, inspiram e recompensam por crescerem e impactarem diretamente nos resultados dos negócios.</p>
PLANOS	<p>No plano Light é preenchido o relatório básico. Nele, é apresentado o resultado de todas as questões da pesquisa de forma geral. Mostramos os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, sempre comparado ao benchmark das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil.</p> <p>No plano Plus, além do resultado geral por afirmativa, é apresentado o resultado por agrupamento. Nele, é possível entender como está o engajamento das pessoas por áreas de trabalho, cargo, tempo de casa, idade, etc. Também é entregue o compilado de comentários feitos pelos funcionários.</p> <p>O plano Premium garante a entregas do Plus, com o diferencial da personalização da pesquisa. É possível substituir nomenclaturas e incluir outras afirmativas sugeridas pelo GPTW para complementar o diagnóstico do seu clima organizacional.</p>
COMO PARTICIPAR	<p>Primeiramente a organização cadastra sua empresa e seus dados na plataforma GPTW Connect, após a escolha do plano de certificação que melhor atende a sua empresa (Light, Plus ou Premium), onde é configurado o programa de pesquisa GPTW de acordo com o plano de certificação adquirido e é decidida a melhor data para inicia-la, e após é comunicado os funcionários sobre a realização da pesquisa, onde tem 15 dias para respondê-la.</p>
DEPOIS DAS EMPRESAS ESCRITAS	<p>Existe uma infinidade de maneiras de comparar o ambiente de trabalho da sua empresa com o mercado. Assim, fica fácil entender as principais oportunidades de melhoria e os pontos que a diferenciam do restante do mercado.</p> <p>A participação da empresa no programa garante a entrega dos resultados da pesquisa para trabalhar ações internas e, além disso, observar se os colaboradores consideram a organização um ótimo ambiente de trabalho</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos critérios de avaliação da GPTW (2019).

#### 5.1.4 Objetivo específico 4: Levantar os dados da empresa SAP Labs Latin América, premiada por três anos consecutivos pela GPTW

Quadro 2 - Quadro Teórico Dados da Empresa SAP Labs Latin América.

<b>Empresa</b>	SAP Lads Latin América
<b>Pais de Origem</b>	Alemanha
<b>Criadora de</b>	<i>Softwares</i> de gestão de empresa
<b>Começou as atividades em</b>	1972
<b>Empresa pequena e regional de <i>Walldorf</i></b>	Evolui para uma organização mundial
<b>Fundada em</b>	2006 em São Leopoldo, na grande Porto Alegre (RS)
<b>Localizada em</b>	No Tecnosinos, Parque Tecnológico São Leopoldo na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), em um edifício construído em 2009 sob os padrões da certificação de sustentabilidade.
<b>Funcionários</b>	Atualmente mais de 800 funcionários
<b>Em 2016</b>	Foi eleita novamente a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul, na categoria médias, pelo <i>Great Place to Work</i> .  A empresa completou 10 anos de atuação no Rio Grande do Sul, e mesmo com um cenário adversativo, a SAP Labs Latin América, contratou cerca de 300 novos funcionários, onde fechara o ano com cerca de 800 colaboradores.
<b>Em 2017</b>	Foi eleita novamente a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul, na categoria médias, pelo <i>Great Place to Work</i> .  Vem se mantendo no topo do ranking, põem dispõe de diversos programas e iniciativas para o comprometimento e desenvolvimentos dos colaboradores, atualmente com 900 funcionários.
<b>Em 2018</b>	Foi eleita novamente a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul, agora na categoria grande, pelo <i>Great Place to Work</i> .  Teve algo especial porque foi a primeira vez que participaram tendo mais de 1.000 colaboradores, com perspectiva de alcançar 2.000 mil em 2020, com um foco muito grande na contratação de talentos.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da SAP Labs Latin América (2019).

Quadro 3 - Quadro Teórico Diferencial da Empresa SAP Labs Latin América.

<b>Diferencial da SAP Labs Latin América</b>
<p>Ambiente de trabalho prazeroso e que valoriza as diferenças e as aspirações de cada um dos profissionais da SAP Labs Latin América, ter colaboradores engajados e satisfeitos reflete no alto desempenho de trabalho e de serviço.</p> <p>A cultura de melhoria contínua é a responsável pela série de resultados positivos. Trata-se de um programa aplicado localmente, porém de dimensões globais.</p> <p>Funcionários do SAP Labs Latin América de todas as áreas, mais o RH, trabalha em um plano de ação baseado na pesquisa de satisfação mundial da companhia, aplicada em todos os 190 mil colaboradores espalhados pelo mundo.</p> <p>Para formular programas e projetos que melhorem itens com desempenho abaixo do esperado, são usados metodologias e funcionários voluntários.</p> <p>Colaboradoras que retornam da licença-maternidade, podem fazer a retirada do leite em ambiente privado e com equipamentos próprios.</p> <p>90% das lideranças atuais ingressaram, cresceram e assumiram posições organicamente. Ou seja, raramente a organização vai ao mercado recrutar gestores, tendo vivenciado a “cultura SAP” praticamente desde o início de suas carreiras.</p> <p>Atualmente, 96% dos funcionários são locais, enquanto os outros 4% são oriundos de outros países.</p> <p>Participação em seminários além de presença em redes sociais.</p> <p>A SAP Labs Latin América, promove a seus funcionários um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, apoia a comunidade local por meio de projetos de responsabilidade social e respeita o ecossistema ao seu redor com práticas sustentáveis.</p> <p>“Saber que os nossos colaboradores estão satisfeitos de trabalhar na SAP Labs Latin América mostra que estamos no caminho certo. O resultado disso é uma equipe motivada e com alto desempenho”, afirma o presidente da SAP Labs Latin América, Dennison John.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da SAP Labs Latin América (2019)

**5.1.5 Objetivo específico 4: Identificar e analisar as práticas da empresa ganhadora do prêmio por três anos consecutivos edição 2016, 2017 e 2018, que podem ser consideradas motivacionais para retenção de pessoas**

Para atender ao objetivo específico de identificar e analisar as práticas da SAP Labs Latin América, optou-se pela construção de um quadro em que é possível visualizar de forma sistemática as ações desenvolvidas ano a ano.

Quadro 4 - Quadro Teórico Práticas motivacionais de retenção da SAP Labs Latin América.

(continua)

<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
SAP Labs Latin America é eleita a melhor empresa para se trabalhar no RS em 2016 segundo pesquisa realizada pela consultoria <i>Great Place to work</i> . (Categoria de médias)	SAP Labs Latin America é eleita a melhor empresa para se trabalhar no RS em 2017 segundo pesquisa realizada pela consultoria <i>Great Place to work</i> . (Categoria de médias)	SAP Labs Latin America é eleita a melhor empresa para se trabalhar no RS em 2018 segundo pesquisa realizada pela consultoria <i>Great Place to work</i> . (Categoria de grandes)
A premiação é feita por uma avaliação, feita pelos próprios funcionários e de um relatório de práticas assinadas pelos gestores.	A premiação é feita por uma avaliação, feita pelos próprios funcionários e de um relatório de práticas assinadas pelos gestores.	A premiação é feita por uma avaliação, feita pelos próprios funcionários e de um relatório de práticas assinadas pelos gestores.
Excelente qualidade de vida no trabalho. Este importante reconhecimento reflete diretamente no resultado e motivação dos funcionários. O que cria um ambiente positivo e inovador. A SAP respeita a diversidade e estimula um ambiente de trabalho onde as pessoas possam apresentar ideias de maneira colaborativa.	Inaugurado o primeiro SAP Next-Gen da América Latina, uma comunidade de inovação para SAP Leonardo que conecta clientes ao meio acadêmico, startups, aceleradoras, avaliadores de risco, especialistas e parceiros de negócios da SAP para reimaginar o futuro das indústrias. Conta com o apoio de metas globais das Nações Unidas, e tem como outros objetivos promover o desenvolvimento local e atrair os melhores talentos. O portal está instalado no Portal de inovação, dentro do Parque Tecnológico da Unisinos, em São Leopoldo.	A cultura de melhoria contínua é a responsável pela série de resultados positivos. Todos os anos, um comitê local formado por funcionários do SAP Labs Latin América de todas as áreas, mais o RH, trabalha em um plano de ação baseado na pesquisa de satisfação mundial da companhia, aplicada em todos os colaboradores espalhados pelo mundo. Os resultados obtidos servem de base para as ações de melhoria.

(conclusão)

<p>Inúmeras possibilidades de desenvolvimento na carreira. Processos seletivos internos os quais os profissionais podem se candidatar a vagas na própria área ou também optar por outras áreas nas unidades da SAP no mundo.</p> <p>A flexibilidade é outro grande atrativo da empresa é uma das palavras-chave para garantir qualidade no ambiente de trabalho. A ideia é que cada pessoa adapte sua carga horária e seus benefícios de acordo com seu estilo de vida. Os funcionários podem decidir desde detalhes sobre a iluminação de sua estação de trabalho até o pacote de benefícios de que podem usufruir. Em todas as áreas em que é possível ser flexível, quando não é possível é recompensado com remuneração diferenciada.</p>	<p>Os funcionários têm a chance de participar das iniciativas de inovação. É disponibilizado a sala de <i>Design Thinking</i> e o <i>D-Shop</i>, um espaço <i>high tech</i> com acessórios e tecnologias de última geração. Dessa maneira, estimulamos o conhecimento e novas ideias.</p> <p>No quadro de colaboradores, a empresa possui mais de 80% dos profissionais das gerações Y e Z. A faixa etária média dos colaboradores é de 29 anos, sendo que 32% possuem MBA, mestrado ou doutorado. O índice de satisfação dos funcionários chega a 90%, um dos maiores entre os 19 escritórios da SAP Laps Latin América, no mundo.</p>	<p>Os funcionários são ouvidos para saber suas necessidades. Eles tentam formular programas e projetos que melhorem itens com desempenho abaixo do esperado. Para isso são usadas metodologias como <i>Design Thinking</i> aplicada ao RH, sempre envolvendo funcionários voluntários.</p> <p>Colaboradoras que retornam da licença-maternidade, podem fazer a retirada do leite em ambiente privado e com equipamentos próprios.</p>
<p>Programa de melhoria de performance, com o qual em 80% dos casos se consegue reverter a situação de baixa performance e a pessoa permanece na empresa, em um período que varia de 15 dias a seis meses. Nenhum colaborador é demitido sem ter o suporte do programa.</p>	<p>Diversos programas e iniciativas para engajamento e desenvolvimentos dos colaboradores. Oferece diversas chances para profissionais em início de carreira. O índice de efetivação de estagiários é de 70% ao final do programa a cada ano.</p>	<p>A melhoria contínua se aplica também ao desenvolvimento dos colaboradores. Há um esforço muito grande na evolução dos talentos internos, 90% das lideranças atuais ingressaram, cresceram e assumiram posições organicamente. Raramente a organização vai ao mercado recrutar gestores. Eles se sentem à vontade para trazer ideias e sugestões que contribuam com a melhoria.</p>
<p>É disponibilizado a sala de <i>Design Thinking</i> e o <i>D-Shop</i>, um espaço <i>high tech</i> com acessórios e tecnologias de última geração. Dessa maneira, estimulamos o conhecimento e novas ideias.</p>	<p>O pacote financeiro de incentivos é muito atrativo. Todos os colaboradores têm direito a participar do <i>Own SAP</i>, plano de compra de ações. Além disso, o plano de saúde é igual para todos, do presidente ao analista e não há coparticipação. Os colaboradores podem também fazer <i>home Office</i> sem limite de tempo, independentemente da área em que trabalham.</p>	<p>Um ponto importante no cultivo do bom clima organizacional da SAP Labs Latin América é o estímulo à diversidade. Há grupos específicos, chamados <i>Networks</i>, em que os funcionários podem ingressar voluntariamente para lutar por causas que julguem importantes.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas práticas motivacionais de retenção da SAP Labs Latin América (2019)

O que se pode perceber nas ações da SAP Labs Latin América, é que no ano de 2016 ela vem focada na motivação, em mostrar que os colaboradores podem ser eles mesmos, ou seja, podem manifestar suas ideias, preferências e características de forma transparente, o que cria um ambiente de trabalho positivo e inovador, se destacando pela excelente qualidade de vida no trabalho, onde reflete diretamente no resultado e motivação dos funcionários. São inúmeras possibilidades de desenvolvimento na carreira. Processos seletivos internos os quais os profissionais podem se candidatar a vagas na própria área ou também optar por outras áreas nas unidades da SAP no mundo. A flexibilidade é um grande atrativo. Além dos horários flexíveis, o colaborador adapta sua carga horária e seus benefícios de acordo com seu estilo de vida. Quando não é possível a flexibilidade nos horários ele é recompensado com remuneração diferenciada. Além disso, dentro da sua política, existe o Programa de melhoria de performance, com o qual em 80% dos casos se consegue reverter a situação de baixa performance e a pessoa permanece na empresa, em um período que varia de 15 dias a seis meses. Nenhum colaborador é demitido sem ter o suporte do programa. O ambiente físico também atrai a atenção dos colaboradores, bem como o *D-shop*, um espaço lúdico e *high tech* com todos os acessórios de última geração, dessa maneira, estimulamos o conhecimento e novas ideias.

Já no segundo ano essas ações permanecem e algumas foram acrescentadas, para ampliar a satisfação entre seus colaboradores, novas oportunidades de trabalho foram proporcionadas, foi inaugurado o primeiro SAP Next-Gen da América Latina, uma comunidade de inovação para SAP Leonardo que conecta clientes ao meio acadêmico, startups, aceleradoras, avaliadores de risco, especialistas e parceiros de negócios da SAP para reimaginar o futuro das indústrias. Além disso, para ficar no topo, dispõe de diversos programas e iniciativas para engajamento e desenvolvimentos dos colaboradores. Oferece diversas chances para profissionais em início de carreira. O índice de efetivação de estagiários é de 70% ao final do programa a cada ano. Contamos no quadro de colaboradores, mais de 80% dos profissionais das gerações Y e Z. A faixa etária média dos colaboradores é de 29 anos, sendo que 32% possuem MBA, mestrado ou doutorado. O índice de satisfação dos funcionários chega a 90%, um dos maiores entre os 19 escritórios da SAP Labs Latin América no mundo. Além disso, o pacote de incentivos é muito atrativo. Todos os colaboradores têm direito a participar do *Own SAP*, plano de compra de ações. Além

disso, o plano de saúde é igual para todos, do presidente ao analista e os empregados podem também fazer *home Office* sem limite de tempo.

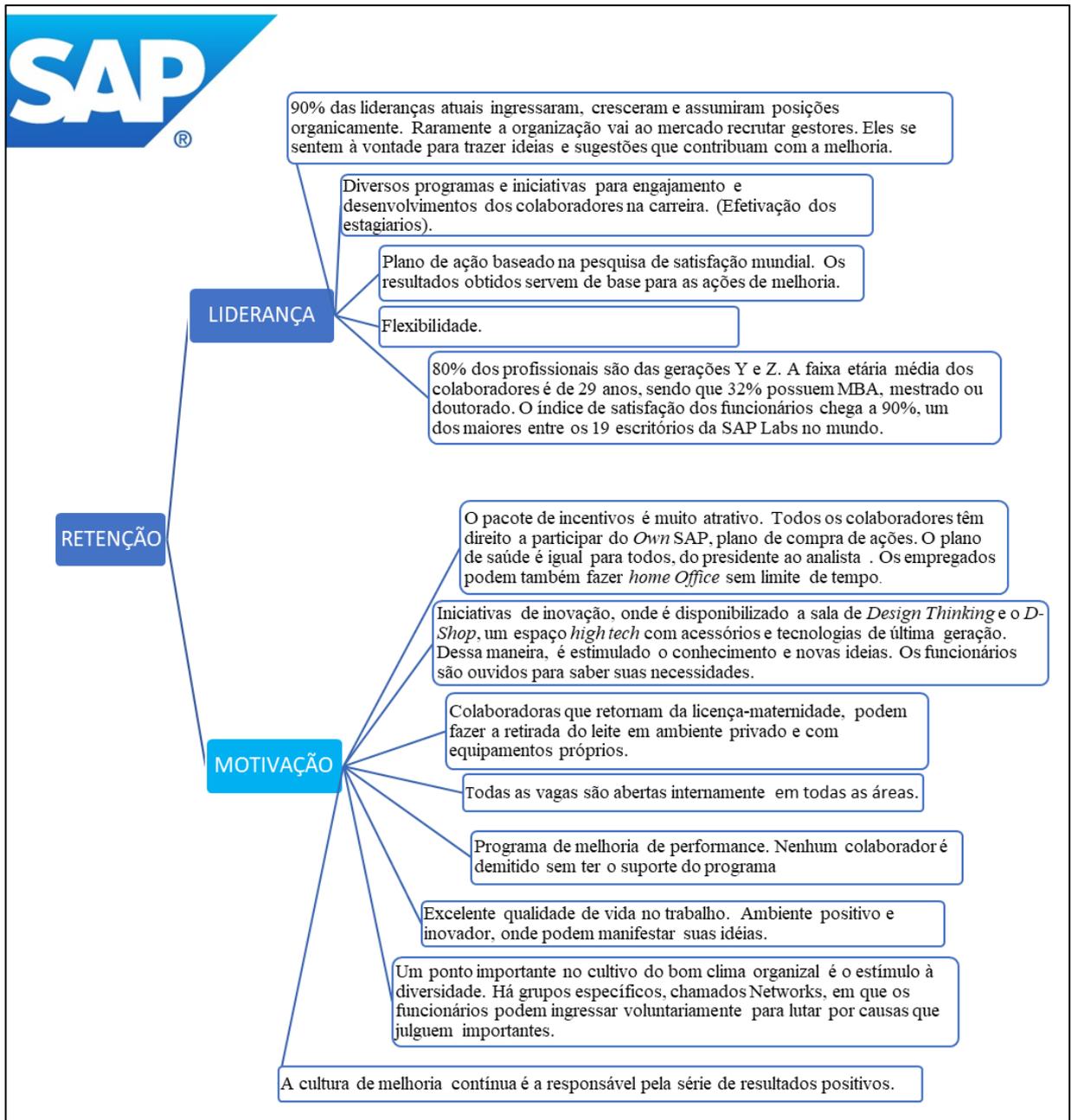
Por fim no ano de 2018 se mantiveram as mesmas ações de 2016 e 2017, onde a cultura de melhoria contínua é a responsável pela série de resultados positivos, todos os anos, um comitê local formado por funcionários da SAP Labs Latin América de todas as áreas, mais o RH, trabalha em um plano de ação baseado na pesquisa de satisfação mundial da companhia, aplicada em todos os colaboradores espalhados pelo mundo. Os resultados obtidos servem de base para as ações de melhoria. A melhoria contínua se aplica também ao desenvolvimento dos colaboradores. Há um esforço muito grande na evolução dos talentos internos, 90% das lideranças atuais ingressaram, cresceram e assumiram posições organicamente. Raramente a organização vai ao mercado recrutar gestores. Eles se sentem à vontade para trazer ideias e sugestões que contribuam com a melhoria. Outro ponto que define o jeito de ser da SAP Labs Latin América é o respeito e a diversidade. Há grupos específicos, chamados *Networks*, em que os funcionários podem ingressar voluntariamente para lutar por causas que julguem importantes.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANALISE DADOS

Após a realização deste trabalho, pode-se concluir que a SAP Labs Latin América vem buscando investir nos seus colaboradores, com varias ações relacionadas a motivação e com isso retendo o colaborador, trago minhas considerações finais conforme figura abaixo:

Aqui mostro as principais ações em destaque da SAP, onde a cultura de melhoria contínua é a responsável pela série de resultados positivos.

Figura 1 - Elementos de liderança e motivação para retenção de pessoas na SAP Labs Latin América.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O que a figura 1 busca é mostrar de forma objetiva e sistematizada, é que dentre tantas ações realizadas pela empresa SAP, as principais práticas realizadas categorizando entre a motivação e a liderança, estimulam a criatividade, a inovação e o senso de responsabilidade, elementos essenciais para preservar as pessoas. Além disso, lideranças preparadas e comprometidas é que representam a conduta da empresa e que contribuem para seu crescimento e permanência no mercado.

## 6 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Neste capítulo, apresentamos os principais pontos do estudo. O apoio da ferramenta GPTW possibilitou a busca de informações extremamente importantes para podermos analisar o que motiva as pessoas nas organizações. No entanto, poderia ter sido realizada uma pesquisa com maior amostragem para a possibilidade de uma análise mais profunda.

Percebeu-se que poderíamos analisar um número maior de empresas em destaque, caso houvesse mais tempo. Com efeito, o período foi curto, devido ao prazo para a entrega do projeto.

Para melhor entendimento sobre motivação, seria recomendável realizar uma pesquisa e entrevista junto aos colaboradores da empresa SAP Labs Latin América, a fim de verificar as ações e o que eles entendem e praticam como motivação.

Sugere-se futuros estudos nesse contexto com aprofundamento da abordagem, por ser um tema necessário para as organizações e seus colaboradores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi identificar e analisar as estratégias motivacionais e de liderança para a retenção dos colaboradores, com o objetivo de conhecer o que a empresa SAP Labs Latin América, faz que a torna tão especial perante o mercado de trabalho ficando por três anos consecutivos no ranking de melhor empresa para se trabalhar pela GPTW.

Os aspectos conceituais e teóricos da liderança e motivação estudados por meio do referencial teórico, mostraram que para manter as pessoas motivadas, é necessário ter muita sensibilidade para identificar, suas diferentes necessidades no ambiente em que trabalha. O gestor atualmente precisa estar atento à motivação de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que seja capaz de satisfazê-lo e mantê-lo na organização. Pois, quanto maior seja a sua motivação, maior será o comprometimento com o trabalho. Bergamini e Coda (1990, p. 92), ressaltam que “a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Entende-se a motivação no trabalho como compreensão abrangente e comprometida das condições no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar que se resume a satisfação do colaborador, quando as pessoas confiam em seus líderes e colegas, a inovação aumenta e o sucesso financeiro perdura.

Já no que se refere à retenção de pessoas foi possível analisar que uma organização com uma forte política de retenção de talentos capaz de estimular a criatividade, a inovação, o senso de responsabilidade e a liderança, entre outras características marcantes do talento humano na “Era do Conhecimento”, prevalecerá sobre a concorrência

No que se refere aos critérios de avaliação, estrutura e classificação das empresas premiadas pela GPTW – Maiores e melhores para se trabalhar, evidencia-se que a empresa realiza a pesquisa com metodologia e critérios claros, dando opção aos inscritos escolha dos relatórios de resultado, onde a premiação é feita por uma avaliação, feita pelos próprios funcionários e de um relatório de práticas assinadas pelos gestores. Com isso consolida e se torna referência para pessoas e empresas.

Na perspectiva da SAP Labs Latin América, premiada por três anos consecutivos pela GPTW, uma empresa multinacional que respeita características locais e que trabalha com a cultura de melhoria contínua que é a responsável pela

série de resultados positivos, todos os anos, um comitê local formado por funcionários da SAP Labs Latin América de todas as áreas, mais o RH, trabalha em um plano de ação baseado na pesquisa de satisfação mundial da companhia, aplicada em todos os colaboradores espalhados pelo mundo. Os resultados obtidos servem de base para as ações de melhoria. Os funcionários são ouvidos para saber suas necessidades. E tentam formular programas e projetos que melhorem itens com desempenho abaixo do esperado.

Assim, foi possível identificar como as melhores práticas motivacionais para retenção de pessoas, responder a pergunta problema e conseqüentemente o objetivo geral. As ações que realmente fazem a conexão com motivação e liderança e levam a retenção são aquelas que os funcionários são ouvidos para saber suas necessidades. São formulados programas e projetos que melhorem itens com desempenho abaixo do esperado. Para isso são usadas metodologias como *Design Thinking* aplicada ao RH, sempre envolvendo funcionários voluntários.

Com isso se pode concluir a importância da motivação, a qual nos leva a uma satisfação dentro e fora da empresa. Com o foco na retenção, é possível alcançar objetivos fundamentais para se chegar a um resultado positivo e satisfatório para as empresas e para os profissionais que nela trabalham, esse assunto se tornou um grande diferencial de muitas organizações, tendo em vista que o capital humano está em evidência no mercado e a valorização humana é cada vez mais importante.

Entende-se que a implementação da motivação se torna mais vantajosa para o empregador e para o empregado, que passou a ser o centro das atenções e das preocupações empresariais, já que colaboradores mais motivados se tornam mais eficaz o que faz com aumentar o sucesso da organização.

Para finalizar, todos os temas aqui apresentados no decorrer deste trabalho foram abordados de alguma forma no decorrer do curso de Tecnologia de Recursos Humanos, em sala de aula e no convívio com professoras e colegas se mostrando presente e importante para que a elaboração desta pesquisa se tornasse possível.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, W. Cecília. **Motivação nas Organizações**, São Paulo 4º Ed. Atlas, 1997.

BERGAMINI, W. Cecilia/ CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**, São Paulo, 2º Ed. Atlas, 1997.

BRAGHIROLI, E. M. et al. **Psicologia geral**. 15ª ed. Porto Alegre: Vozes, 1998.

CARDENAS, Lorena Zambrano de. **Respeito e confiança no trabalho**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

CASTRO, Alfredo Pires de, e outros autores. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências**, Volume 01, São Pulo: Editora Gente, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri – SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SAP. **Eleita a melhor empresa para se trabalhar no RS em 2016**. Disponível em: <<http://consumidorrs.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

COSTA, Simone do Nascimento de. **Retenção de talentos: uma questão de visão de mercado**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/>>. Acesso em: 02 maio 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DINIZ, Daniela. (27 de setembro de 2017). GPTW.com.br. Acesso em 14 de maio de 2019, disponível em **pare de reter funcionários**. <https://gptw.com.br/>.

DIÓRIO, Sergio. **Competência Emocional dos Gestores**. In. XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador, BA, 2002.

ESCORSIN, A. P.; WALGER. **C. Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**.

GIBSON, Mosquera. (16 de outubro de 2018). GPTW.com.br. Acesso em 13 de maio de 2019, disponível em **conteúdo/artigo as melhores/mundo 2018**: <http://gptw.com.br/>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**, – 1º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em <https://ucsvirtual.ucs.br>. Acesso em 20 abr. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GPTW. **Quem**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

GPTW. **Certificação**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GPTW. **Sobre valores e história**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

GPTW. **Benefícios, melhores empresas**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2019.

GPTW. **Ranking**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 16 maio 2019.

GPTW. **Pesquisa Trustindex** Disponível em: <<https://gptw.com.br/>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Inter Saberes, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

LLATAS, Maria Virginia; SILVA JUNIOR, Walter José. **Reflexões sobre liderança organizacional**. Pensam. Real., São Paulo, Ano VIII, n. 16, 2005. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/>. Acesso em: 06 de junho 2019.

MARRAS, Jean P. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, António César A. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado. **Tese de mestrado sobre Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MITCHELL, Terence R.; HOLTOM, Brooks C.; LEE, Thomas W.; EREZ, Miriam. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, p. 1102-1121, December, 2000.

NAKATA, Iina. (17 de fevereiro de 2017). GPTW.com.br. Acesso em 20 de Junho de 2019, disponível em **benefícios melhores empresas**: <https://gptw.com.br/>.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O SUL. Melhor empresa de TI para se trabalhar no Brasil. **O Sul**. Porto Alegre, p. 8-12. ago. 2017. Disponível em: <<http://www.osul.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

QUADROS, Carolina Machado. **Guia para elaboração de acadêmicos**, acadêmicos e científicos, 2019.

REVISTA CORPORATE, Adriana Kerting. GPTW. 2019 - Edição Janeiro.

- REVISTA CORPORATE, Kelly Bitencourt. GPTW. 2019 - Edição Janeiro.
- REVISTA CORPORATE, Luise Freitas. GPTW. 2019 - Edição Janeiro.
- REVISTA VOCÊ S/A. São Leopoldo: visita Barbara Nor. SAP.com/ Brasil. 2018 - Edição Novembro.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBERT P; Griffeth, Rodger W.; HOM, Peter W. **Practical retention policy for the practical manager**. Academy of Management Executive. V.16.N.2, 2002. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAP BRASIL. **Melhor empresa para se trabalhar**. 2017. Disponível em: <<https://news.sap.com/brazil/>>. Acesso em: 13 maio 2019.
- SAP BRASIL. **SAP BRASIL**. 2016. Disponível em: <<https://www.sap.com/brazil/>>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- STEEL, Robert P; GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Practical retention policy for the practical manager**. Academy of Management Executive. V.16.N.2, 2002.
- TAMAYO, A; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, p. 36, out.-dez. 2003.
- TRINDADE, U.C.M, Santos, M.L. da C; CAVALCANTI, F.T.A. **Motivação como um diferencial competitivo**, 2007.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.
- VENETIANER, T. **Mantendo os talentos da sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERGARA, Sylvia, Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 10º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIEIRA, Marcelo Gimenes de. **Companhia conquista primeiro lugar no ranking das grandes empresas com foco na cultura, encarregando os funcionários a**

**promoverem melhorias:.** 2018. Disponível em: <[https://computerworld.com.br/.](https://computerworld.com.br/)>. Acesso em: 27 jun. 2019.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

**ZERO HORA.** Caxias do Sul, 23 nov. 2018.