

Prêmio Top Ser Humano 2026
Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

MINHA VOZ PROTAGONIZA MELHORIAS REAIS

a jornada de uma transformação construída pela escuta

Grazieli Conte Lodi
Bruno Matheus dos Santos
Ana Paula Domeneghini Magnan

metasa sa

Índice

1 Introdução	01
2 Desenvolvimento	02
2.1 Metodologia	04
2.1.1 Concepção técnica do formulário	05
2.1.2 Campanha de pré-lançamento	07
2.1.3 Campanha de lançamento e aplicação da pesquisa	09
2.1.4 Análise dos dados	10
2.1.5 Comunicação dos resultados	11
2.1.6 Plano de ação	12
2.2 Recursos e orçamento	13
2.3 Resultados	14
3 Conclusão	17
4 Bibliografia	18

Sinopse

Em 2025, ao celebrar os 50 anos de história, a Metasa colocou as pessoas no centro da estratégia com a realização da Pesquisa de Clima sob o lema "Minha voz protagoniza melhorias reais". Mais do que um diagnóstico, a iniciativa foi um convite genuíno para que cada funcionário assumisse o protagonismo da mudança.

Realizada na unidade de Marau (RS), a pesquisa foi inteiramente construída e desdobrada pela equipe da Metasa, reforçando uma cultura em que a voz do funcionário não é apenas bem-vinda, mas indispensável. A partir dos resultados, foi possível mapear oportunidades de melhoria e avaliar a aderência aos novos valores organizacionais e aos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Do total de 826 funcionários ativos, 564 participaram de forma voluntária, alcançando adesão de 68,28%. A escuta gerou 47 ações estruturadas, das quais 15 já foram concluídas e 11 estão em andamento, com cronograma de conclusão até agosto de 2027. Os resultados evidenciaram fortalezas consolidadas, lacunas na assimilação da nova cultura e forneceram subsídios para intervenções assertivas. Acima de tudo, reforçaram a convicção de que construir futuros mais seguros começa ouvindo (e respondendo) quem faz a Metasa todos os dias.

E-mail para contato: _____

1 Introdução

A história da Metasa é, essencialmente, uma história sobre pessoas, relações e o orgulho pelo que se constrói em conjunto. Fundada sobre a base de uma empresa familiar, a organização cresceu cultivando relações de proximidade e um forte sentimento de comunidade entre as pessoas. No entanto, entre os anos de 2014 e 2018, a empresa vivenciou um período de transição, sendo conduzida por meio de uma *joint venture*. Embora essa parceria tenha proporcionado novos aprendizados e a ampliação dos negócios, o distanciamento do modelo original gerou demandas complexas de alinhamento interno, evidenciando a necessidade de restabelecer a proximidade com as pessoas, característica do modelo familiar.

Foi compreendendo que o verdadeiro patrimônio da Metasa reside em quem a constrói no dia a dia que, em 2018, um dos sócios fundadores assumiu novamente a gestão da organização. Esse retorno representou o início de uma série de ações para resgate do “jeito Metasa de ser”. Havia um entendimento claro de que, para projetar a empresa rumo ao futuro, era preciso reconectar cada funcionário com as raízes que sempre tornaram a organização um lugar único para se trabalhar, mas também ter a coragem de inovar e transformar processos para acompanhar a evolução do mercado.

Como parte da estratégia de retomada, a empresa realizou pesquisas de clima nos anos de 2021 e 2022 em parceria com uma consultoria externa. A premissa fundamental desse trabalho foi olhar para a essência da Metasa, reconhecendo as vocações e transformando as fragilidades mapeadas em oportunidades de evolução. Os resultados das pesquisas evidenciaram a conexão ainda forte dos funcionários com a empresa, revelando um sentimento de pertencimento e um orgulho genuíno pelas entregas realizadas.

No ano de 2023, a Metasa estruturou seu planejamento estratégico para o ciclo de 2024 a 2028, estabelecendo as diretrizes para o crescimento sustentável do negócio e a comemoração dos seus 50 anos. Entre as prioridades definidas, identificou-se a necessidade de fortalecer a cultura organizacional. Esse direcionamento consolidou o movimento de resgate cultural iniciado em 2018, definindo que as práticas de gestão de pessoas deveriam focar, prioritariamente, na valorização dos funcionários e na vivência dos valores da empresa.

Dando continuidade a essa jornada, a Metasa realizou um profundo diagnóstico cultural em 2024. Essa iniciativa culminou na revisão e no lançamento de um novo propósito e de novos valores, também preparando a empresa para a celebração de seus 50 anos de história. Esses elementos passaram a atuar como os pilares inegociáveis que sustentam a Metasa do futuro, orientando as decisões estratégicas e preparando a empresa para um novo patamar de maturidade.

Sob essa nova base cultural, consolidou-se em agosto de 2025 a realização da Pesquisa de Clima, estruturada de forma anônima e com participação voluntária através de um formulário eletrônico, sendo este o projeto relatado neste *case*. A iniciativa teve como diretriz colocar a voz das pessoas no centro da construção de todas as melhorias com o lema “Minha voz protagoniza melhorias reais”, funcionando também como um instrumento para mensurar a eficácia das ações decorrentes dos ciclos de 2021 e 2022, além de avaliar a aderência prática à nova cultura estabelecida e ao planejamento estratégico. O grande diferencial do projeto residiu no fato de ter sido planejado, desenvolvido e executado integralmente com recursos internos da organização, contando com o protagonismo dos próprios funcionários, que participaram ativamente desde a concepção das estratégias de comunicação e divulgação até as ações de mobilização para assegurar o engajamento das equipes.

A etapa de aplicação da pesquisa de 2025 foi concluída com sucesso e o projeto permanece ativo e dinâmico, encontrando-se atualmente na fase de desdobramento e execução do plano de ação. A continuidade dessa prática reafirma o compromisso de longo prazo da Metasa com a escuta ativa e a evolução contínua do ambiente de trabalho, com uma nova pesquisa prevista para execução em 2027.

2 Desenvolvimento do Trabalho

Ao se aproximar do marco histórico de seus 50 anos, a Metasa deparou-se com o desafio de consolidar sua identidade após vivenciar um período de transição sob o modelo de *joint venture*. Diante de um mercado altamente dinâmico e competitivo, a gestão de clima organizacional surge como uma alavanca estratégica para o futuro da empresa (Silva; Silva; Bergamini, 2018). A justificativa do projeto apoiou-se na necessidade de compreender se a empresa estava indo na direção desejada, reforçando o protagonismo de cada funcionário para a construção de melhorias reais e sustentáveis.

Com o objetivo geral de identificar vocações internas e mapear oportunidades de melhoria para o ajuste preciso de rotas, em alinhamento com as diretrizes do planejamento estratégico e com os norteadores culturais da organização, o projeto desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos, estruturados a partir das estratégias aplicadas para alcançá-los:

- a) Valorizar a voz e o engajamento das pessoas, colocando-as no centro das melhorias organizacionais por meio de sua participação direta nas etapas de planejamento, comunicação e mobilização da campanha da pesquisa de clima;

- b) Transformar percepções e sentimentos dos funcionários em dados concretos, utilizando um formulário eletrônico simples, anônimo e de resposta voluntária como ferramenta de diagnóstico;
- c) Avaliar o impacto das ações implementadas nos ciclos anteriores de pesquisa de clima (2021 e 2022), por meio da análise integrada e comparativa dos dados históricos com os novos resultados obtidos;
- d) Avaliar a compreensão e a aderência aos novos valores da empresa, utilizando os dados consolidados da pesquisa para identificar oportunidades de fortalecimento da cultura desejada;
- e) Avaliar o alinhamento entre as práticas diárias da empresa e os objetivos do planejamento estratégico, utilizando os dados consolidados da pesquisa para identificar desvios e oportunidades de correção de rota.

Por se tratar de um projeto fundamentado em objetivos exclusivamente internos, optou-se por desenvolver um modelo personalizado de pesquisa de clima por meio da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO). Essa escolha teve como propósito viabilizar a comparação direta dos novos resultados com os dados históricos dos ciclos anteriores, do diagnóstico cultural e das metas do planejamento estratégico. Aplicada em formato piloto na unidade de Marau/RS, a iniciativa direcionou-se a um público-alvo de 826 funcionários ativos e estabeleceu-se uma meta inicial de 50% de aderência.

2.1 Metodologia

Para assegurar o engajamento das equipes com a pesquisa, o projeto foi estruturado em etapas sequenciais que serão descritas abaixo, com foco especial aos processos de comunicação interna. O fluxo de trabalho compreendeu a concepção

técnica do formulário, as campanhas de pré-lançamento e lançamento, a análise dos dados, a comunicação dos resultados e a construção do plano de ação. Atualmente, o processo consolida-se por meio da etapa de execução e acompanhamento das ações, garantindo a transformação prática e contínua do ambiente de trabalho.

2.1.1 Concepção técnica do formulário

A concepção técnica do formulário da Pesquisa de Clima 2025 foi baseada em artigos revisados por pares sobre comportamento e clima nas organizações. Para garantir que os eixos temáticos e as perguntas fossem precisos, utilizou-se como base o modelo de Bispo (2006) e a pesquisa de clima focada no setor industrial de Bizarria et al. (2016), com adaptações para o contexto da Metasa e os objetivos definidos para a pesquisa. Essa fundamentação ajudou a transformar as opiniões e sentimentos dos funcionários em dados organizados e fáceis de analisar.

A integração dessas duas referências teóricas permitiu estruturar um questionário que cobre tanto os aspectos práticos do ambiente de trabalho quanto as percepções mais subjetivas dos funcionários. Enquanto o modelo de Bispo (2006) oferece uma visão ampla sobre os fatores relacionados ao clima organizacional, o estudo de Bizarria et al. (2016) traz a especificidade do ambiente fabril. Essa combinação é ideal para a Metasa, pois valida a importância de olhar para a liderança, a segurança, o suporte material e o relacionamento entre os colegas no contexto industrial.

A estrutura final do formulário contou com 50 questões, sendo cinco delas dedicadas ao mapeamento do perfil profissional dos funcionários, com perguntas que ajudaram a classificar a amostra para a análise posterior dos dados. A parte principal do questionário foi composta por 38 perguntas elaboradas em escala *Net Promoter*

Score (NPS) (Rodrigues; Lemos, 2021), distribuídas entre as oito categorias temáticas da pesquisa (Tabela 1). O instrumento foi complementado por sete perguntas discursivas e de múltipla escolha focadas nos benefícios corporativos, na relação dos funcionários com a empresa, em pontos fortes e oportunidades de melhoria. A opção por essa metodologia buscou simplificar o preenchimento para os participantes, garantindo maior clareza e agilidade na coleta das respostas.

Tabela 1: Categorias da Pesquisa de Clima 2025

Categoria	Descrição da categoria
Orgulho e pertencimento	Avalia as experiências de gratificação profissional, orgulho, identificação com o trabalho. Se refere ao "sentimento de dono".
Liderança	Avalia a percepção quanto a atuação das lideranças; aborda o encorajamento ao desenvolvimento profissional, cultura de feedback, inspiração pelo exemplo.
Coesão e alinhamento	Se refere à percepção de união, vínculo e colaboração entre colegas e áreas, bem como analisa a existência de conflitos e grupos isolados/fechados.
Carreira e desenvolvimento	Avalia a percepção sobre as possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional na empresa.
Recursos	Avalia a adequada oferta de recursos necessários para a realização do trabalho, sejam eles materiais, ambientais ou intelectuais (treinamento).
Segurança e confiança	Avalia a sensação de segurança em relação aos riscos inerentes ao trabalho (físicos e psicológicos). Aborda temas relacionados à segurança do trabalho, percepção de estabilidade da empresa, comunicação e confiança.
Valorização e reconhecimento	Avalia a percepção subjetiva de valorização dos esforços individuais e coletivos por parte da empresa.
Remuneração	Avalia a percepção de justiça entre o trabalho que é ofertado à empresa e as recompensas recebidas em forma de salário e benefícios.

Fonte: Pesquisa de Clima 2025 - Metasa

A plataforma selecionada para a aplicação do diagnóstico foi a *Microsoft Forms*, um recurso já consolidado na rotina da empresa. Essa escolha viabilizou uma coleta de respostas simples, intuitiva e acessível para todos os níveis operacionais da

organização, permitindo o preenchimento rápido via computador ou celular. Além disso, o sistema garantiu o absoluto anonimato dos respondentes, fator indispensável para assegurar transparência das opiniões enviadas e a acuracidade dos dados coletados.

Para promover a inclusão de todos os profissionais, o formulário foi desenvolvido originalmente em português e traduzido para o espanhol e o crioulo haitiano com o apoio direto dos Embaixadores da Pesquisa de Clima. O recurso de tradução integrada do *Microsoft Forms* facilitou a interação dos usuários com a ferramenta, permitindo que cada funcionário respondesse no idioma de sua preferência. Essa integração também otimizou a etapa de análise de dados, consolidando automaticamente todas as respostas em uma base de dados única após o encerramento da coleta.

2.1.2 Campanha de pré-lançamento

Após a consolidação do formulário, a preparação da campanha de comunicação iniciou-se com uma reunião de alinhamento com as lideranças. Nesse encontro, foram expostos os objetivos da pesquisa de clima, o formato do diagnóstico e a contribuição esperada das lideranças durante o andamento do projeto. Adicionalmente, compartilhou-se o cronograma detalhado das etapas de pré-lançamento e lançamento da pesquisa, assegurando a compreensão de todos sobre as ações de engajamento.

Com duração de duas semanas (de 28 de julho a 10 de agosto de 2025), a campanha de pré-lançamento teve como objetivo sensibilizar as equipes sobre a importância da pesquisa de clima, detalhando seu formato e desmistificando preconceitos associados ao diagnóstico. Para garantir o amplo alcance da campanha,

foram utilizados materiais informativos distribuídos em canais digitais como *WhatsApp*, *e-mail*, tela de fundo de computadores e TVs corporativas, além de cartazes impressos fixados nos setores. Complementando essa comunicação, as lideranças abordaram o tema durante os diálogos de equipe no início do turno de trabalho, promovendo espaços para esclarecimento de dúvidas e compartilhamento de informações.

De forma paralela, a campanha "Você pediu, a Metasa fez" foi lançada para demonstrar que a opinião dos funcionários gera melhorias reais. A iniciativa consistiu em colar adesivos pela empresa identificando as melhorias realizadas a partir das sugestões nas pesquisas anteriores. Essa ação visual e prática reforçou o sentimento de pertencimento, provando que cada resposta é fundamental para construir uma Metasa melhor.

Na linha de frente dos trabalhos, os Embaixadores da Pesquisa de Clima desempenharam um papel essencial na comunicação. Esse grupo, formado por funcionários de diversos setores, turnos e nacionalidades, colaborou ativamente participando de vídeos explicativos sobre o diagnóstico, que foram compartilhados via *WhatsApp*. Para garantir a inclusão e a perfeita compreensão de todos, os vídeos foram gravados em português, crioulo haitiano e espanhol, respeitando a diversidade cultural da Metasa.

O sucesso da mobilização também esteve diretamente ligado à atuação estruturada do Grupo Focal da Pesquisa de Clima, composto por lideranças convidadas a participar do projeto. Esse comitê assumiu a responsabilidade de engajar ativamente as equipes, tanto sob sua gestão direta quanto de outras áreas da empresa. Essa mobilização integrada foi fundamental para garantir que as

informações sobre a pesquisa fossem disseminadas de maneira clara por toda a organização.

2.1.3 Campanha de lançamento e aplicação da pesquisa

A Pesquisa de Clima 2025 foi aplicada entre 11 e 15 de agosto, mobilizando a empresa por meio de diversas ações de engajamento. No primeiro dia, foi realizado um jogo de perguntas e respostas na área de lazer durante os horários de intervalo. A iniciativa, conduzida pelo Grupo Focal e pelos Embaixadores, contou com perguntas educativas sobre o funcionamento do diagnóstico e distribuiu premiações simbólicas para os participantes vencedores.

O jogo foi estruturado especificamente para esclarecer dúvidas e refutar mitos sobre a pesquisa de clima. De forma lúdica, os funcionários responderam a questões sobre o verdadeiro propósito da pesquisa e sobre o formato do diagnóstico em 2025. Outro ponto crucial reforçado na atividade foi o anonimato das respostas, deixando claro que não era necessário se identificar para participar.

Ao longo de toda a semana, deu-se continuidade à divulgação de materiais informativos por meio dos canais de comunicação da empresa, junto do *link* de acesso ao formulário. As lideranças também desempenharam um papel ativo ao reforçar a importância da participação diretamente nas reuniões de equipe. Esse esforço conjunto manteve o engajamento de todos os setores até o encerramento da coleta de dados, garantindo suporte imediato aos funcionários que encontraram qualquer dificuldade no preenchimento do formulário.

Assim como na campanha de pré-lançamento, a verdadeira essência da semana de aplicação da pesquisa foi o engajamento de cada pessoa que acreditou no projeto, com equipes de todos os setores unindo forças em torno de um propósito

comum. Em reconhecimento a essa dedicação, os funcionários que lideraram essa mobilização foram homenageados após o encerramento da coleta de dados, recebendo um presente especial acompanhado de um cartão de agradecimento, que celebrou o protagonismo de cada funcionário na construção do futuro da Metasa.

2.1.4 Análise dos dados

A análise dos dados da Pesquisa de Clima 2025 estruturou-se em diferentes frentes de trabalho, combinando abordagens quantitativas e qualitativas. A primeira, de natureza quantitativa, analisou as perguntas em escala *NPS*, gerando uma nota para cada eixo temático e uma pontuação geral do clima organizacional. Além da análise geral, os resultados também foram estratificados e analisados por turno de trabalho, área de atuação, idioma das respostas, grupo funcional (liderança e não liderança) e tempo de empresa. Essa segmentação revelou com clareza lacunas, fortalezas e oportunidades de melhoria específicas de cada grupo. Os achados forneceram subsídios consistentes para o direcionamento de intervenções focadas e aderentes à realidade de cada segmento. Dessa forma, foi possível identificar tanto padrões transversais quanto demandas específicas de cada recorte organizacional.

A segunda frente, de natureza qualitativa, baseou-se na Análise de Conteúdo de Bardin (Teodoro; Oliveira, 2022), agrupando os comentários abertos em categorias temáticas a partir dos conteúdos mais recorrentes, tanto positivos quanto negativos. Comentários críticos, mesmo quando pontuais, foram analisados separadamente para avaliar seu impacto no clima organizacional e encaminhar as devidas tratativas. Esse cuidado metodológico garantiu que nenhuma manifestação fosse desconsiderada e que as intervenções abrangessem tanto os padrões coletivos quanto as questões singulares.

Dentro dessa análise qualitativa, deu-se foco especial aos dados sobre cultura organizacional. Foram comparados sistemas, símbolos e comportamentos descritos na pesquisa com aqueles almejados pela nova cultura (Taylor, 2022). Esse confronto permitiu dimensionar as lacunas entre a cultura vigente e a cultura desejada, fornecendo subsídios para as iniciativas de transformação cultural.

A terceira frente concentrou-se na avaliação dos benefícios corporativos, analisados em separado a partir dos dados quantitativos e qualitativos. Essa análise teve como referência a pirâmide de necessidades de Maslow (Pereira; Silva; Durão, 2024), permitindo classificar as demandas por níveis de prioridade (das necessidades básicas às de autorrealização). Essa abordagem orientou a revisão posterior dos benefícios com base em critérios objetivos, assegurando que as adequações fossem percebidas como relevantes pelos funcionários.

Por fim, foi realizada uma análise comparativa entre os resultados de 2025 e aqueles obtidos nos ciclos de 2021 e 2022. Foram comparados eixos temáticos semelhantes, propiciando uma leitura de foco estratégico para a pesquisa. Essa comparação permitiu identificar tendências, avanços consolidados e pontos que ainda demandam atenção ao longo do tempo, avaliando o alinhamento dos resultados com os objetivos do planejamento estratégico.

2.1.5 Comunicação dos resultados

Após a conclusão da análise dos dados e a consolidação do relatório da Pesquisa de Clima 2025, a divulgação dos resultados ocorreu por meio de uma estrutura de comunicação em cascata, garantindo transparência e engajamento em todos os níveis da empresa. A primeira etapa consistiu em uma apresentação detalhada para a diretoria, momento em que foram discutidos os pontos críticos, os

pontos fortes destacados e os direcionamentos estratégicos a partir do diagnóstico. Essa reunião inicial foi fundamental para alinhar as expectativas da alta liderança e assegurar o patrocínio necessário para as futuras ações.

Em seguida, os dados consolidados foram desdobrados para o grupo de lideranças, que assumiu o papel de principal agente de transformação do clima organizacional. Nessa etapa, as lideranças receberam a responsabilidade de construir o plano de ação a partir dos pontos observados na pesquisa. Esse envolvimento direto da liderança visou garantir a capilaridade das melhorias, transformando os dados estatísticos em mudanças práticas no dia a dia do ambiente de trabalho.

Por fim, os resultados gerais e as grandes tendências identificadas no diagnóstico foram compartilhados com todos os funcionários em uma reunião de resultados da unidade. Durante esse encontro, reforçou-se a importância do engajamento das equipes com a pesquisa e foram apresentadas as ações prioritárias que serão tratadas ao longo deste ciclo, como resposta direta aos *feedbacks* recebidos no diagnóstico. Essa última etapa da cascata fechou o ciclo de escuta ativa, fortalecendo a confiança dos funcionários no processo e demonstrando o compromisso real da organização com a melhoria contínua.

2.1.6 Plano de ação

O plano de ação decorrente da Pesquisa de Clima 2025 constitui um instrumento estratégico voltado ao alinhamento da empresa aos seus norteadores estratégicos e culturais. Fundamentado nos preceitos da melhoria contínua, o plano utiliza o diagnóstico para corrigir desvios, otimizar processos internos e mitigar as lacunas apontadas, além de consolidar as fortalezas identificadas pelas equipes. Com

o objetivo de assegurar o acompanhamento e a eficácia das medidas propostas, as iniciativas foram estruturadas em uma planilha eletrônica sob a metodologia 5W2H.

A aplicação desta ferramenta garante a continuidade da gestão de clima organizacional ao listar, de forma clara, as ações, justificativas, responsabilidades e cronogramas de execução. Além disso, o mapeamento preciso dos recursos necessários otimiza a alocação orçamentária da empresa, direcionando os investimentos para os projetos mapeados de forma estratégica. Esse monitoramento sistemático de andamento das iniciativas viabiliza uma gestão de clima eficiente, consolidando o desenvolvimento contínuo do ambiente de trabalho na Metasa.

2.2 Recursos e orçamento

Os recursos financeiros utilizados na Pesquisa de Clima 2025 totalizaram R\$2.765, sendo R\$100 destinados a cartões e adesivos impressos, R\$2.350 investidos em presentes de agradecimento para os Embaixadores e para o Grupo Focal e R\$315 em chocolates distribuídos como brinde na campanha de lançamento e ações de reconhecimento. Toda a produção de vídeos e materiais informativos foi realizada internamente, e parte dos brindes distribuídos foi reaproveitada de ações de *endomarketing*, otimizando ao máximo os recursos disponíveis.

Para a execução do projeto, houve o envolvimento intensivo de uma profissional da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) e uma da área de Marketing. O projeto também contou com o apoio de 10 lideranças no Grupo Focal e de 30 voluntários no grupo de Embaixadores, que atuaram ativamente nas ações de engajamento e divulgação. Além disso, outros profissionais de DHO e do grupo de lideranças participaram da mobilização, consolidando uma iniciativa construída a muitas mãos e com baixo investimento financeiro.

2.3 Resultados

Durante os cinco dias de aplicação da pesquisa, registrou-se a participação de 564 funcionários, o que representa um índice de adesão de 68,28% do quadro total da empresa, superando a meta de 50% estabelecida inicialmente. A distribuição das respostas entre os três turnos de operação da empresa apresentou comportamento homogêneo, com taxas de 68,67% no primeiro turno, 69,08% no segundo e 62,12% no terceiro. Essa uniformidade nos índices de resposta evidencia a consistência e o alinhamento das estratégias de comunicação adotadas durante as campanhas de pré-lançamento e lançamento.

O alcance desse índice de participação em uma pesquisa de caráter voluntário e anônimo constitui um indicador expressivo de engajamento organizacional. Cumpre destacar que, nos ciclos de 2021 e 2022, a taxa de adesão foi de 70%, porém sob um formato de controle nominal de respostas. Nesse sentido, atingir um patamar equivalente de respostas espontâneas evidencia a eficácia da mobilização coletiva. O êxito da iniciativa foi viabilizado pela atuação descentralizada das equipes, que promoveram a conscientização sobre a relevância da contribuição individual para o desenvolvimento da Metasa.

O engajamento das equipes com o projeto permitiu que os objetivos da Pesquisa de Clima 2025 fossem plenamente atingidos. O objetivo geral consistiu em identificar vocações internas e mapear oportunidades de melhoria para o ajuste de rotas, em alinhamento com o planejamento estratégico e os norteadores culturais da organização. Esse propósito foi alcançado por meio do desdobramento em cinco objetivos específicos, cujos resultados são detalhados a seguir.

O primeiro objetivo centrou-se na valorização da voz e no engajamento dos funcionários, colocando-os no centro das melhorias organizacionais. Sua eficácia foi

comprovada pelos retornos espontâneos durante e após a aplicação do instrumento, além dos depoimentos registrados nas questões discursivas da própria pesquisa. Esses registros evidenciaram o reconhecimento do caráter participativo e inclusivo de todo o processo.

O segundo objetivo voltou-se a transformar percepções e sentimentos em dados concretos por meio de um formulário simples, anônimo e de resposta voluntária. A ampla maioria dos respondentes relatou facilidade de acesso e preenchimento do instrumento. As dificuldades pontuais foram rapidamente solucionadas com o suporte das lideranças, assegurando um ambiente seguro para a livre manifestação de opiniões.

O terceiro objetivo direcionou-se a avaliar o impacto das ações implementadas nos ciclos anteriores de pesquisa de clima. Embora os instrumentos tenham sido metodologicamente distintos entre os ciclos, a comparabilidade dos resultados foi preservada. Essa análise permitiu evidenciar fortalezas consolidadas e avanços relevantes frente aos pontos críticos dos levantamentos de 2021 e 2022.

O quarto objetivo focou na avaliação da compreensão e da aderência aos novos valores da empresa. Os dados revelaram uma lacuna na assimilação dos valores recém-instituídos, algo esperado em processos de mudança cultural ainda em curso. Esse *insight* forneceu subsídios para a continuidade e a intensificação das iniciativas de fortalecimento da cultura organizacional.

O quinto objetivo avaliou o alinhamento entre as práticas diárias e o planejamento estratégico da organização. Os resultados quantitativos e qualitativos evidenciaram o nível de compreensão dos funcionários sobre o direcionamento estratégico, subsidiando ações focadas principalmente em aspectos de gestão. Destacou-se, nesse processo, o papel das lideranças como tradutoras da estratégia

corporativa, reforçando a importância de seu envolvimento contínuo nas etapas de implementação da estratégia.

Como desdobramento concreto do diagnóstico, foram estruturadas 47 ações sob a metodologia 5W2H para execução até agosto de 2027. Desse total, 15 ações já foram concluídas, 11 encontram-se em andamento e 21 estão em fase de avaliação ou programadas para execução futura. Esse acompanhamento demonstra o compromisso da Metasa em traduzir os resultados da escuta ativa em melhorias tangíveis, distribuídas de forma planejada ao longo do tempo.

Entre as ações concluídas, destaca-se a estruturação das iniciativas de transformação cultural, com ênfase na capacitação das lideranças como guardiãs da cultura, na criação do Manual de Cultura Metasa e na realização de um ciclo piloto de avaliação de competências baseado nos valores organizacionais, esta última realizada através de uma plataforma de desenvolvimento implantada também como ação da pesquisa. Outra iniciativa relevante foi a revisão das práticas de comunicação interna e externa, reposicionando a empresa perante os funcionários e a comunidade e reforçando o orgulho pelas entregas e o reconhecimento da relevância da Metasa. Também foi realizada a revisão estratégica dos benefícios corporativos, com foco nas demandas da pesquisa e nas práticas de mercado, além da ampliação dos banheiros em uma das áreas fabris.

Quanto às iniciativas em andamento, ressalta-se a capacitação das lideranças com foco nos objetivos estratégicos da organização, em consonância com a cultura desejada. Esse processo visa fortalecer o papel das lideranças como multiplicadoras da estratégia e dos valores junto às suas equipes. Os resultados da pesquisa, portanto, não apenas validaram os direcionadores estratégicos da empresa, como também forneceram subsídios concretos para um plano de ação robusto e

monitorado, que seguirá impulsionando o desenvolvimento da Metasa nos próximos anos.

3 Conclusão

A Pesquisa de Clima 2025 provou que "Minha voz protagoniza melhorias reais" não é apenas um lema, é um compromisso que se cumpre na prática. A escuta ativa das equipes desencadeou um conjunto de iniciativas que já transformam o cotidiano da empresa, desde aspectos práticos de infraestrutura até o processo robusto de transformação cultural. Cada resposta e cada comentário se converteram em matéria-prima para mudanças, demonstrando que a voz de cada um gera transformações que realmente importam.

O engajamento alcançado nas respostas revela algo que vai além de qualquer métrica: a confiança de quem decidiu responder porque acreditou que sua voz faria diferença. Os depoimentos registrados nas perguntas discursivas revelaram tanto o orgulho pelas conquistas da empresa quanto a maturidade para apontar os caminhos de evolução. Esse equilíbrio entre reconhecimento e senso crítico é a marca de uma cultura organizacional que evolui junto com o negócio.

A fotografia do clima organizacional mostra uma Metasa que conhece suas fortalezas, reconhece suas vulnerabilidades e age com coragem sobre ambas. Olhar para cada turno, cada área e cada trajetória com atenção genuína permitiu calibrar as intervenções conforme as demandas reais de quem vive o dia a dia da empresa. O resultado é uma Metasa que não se contenta em escutar: ela devolve em ação aquilo que recebeu com confiança.

Ao celebrar meio século de história, a Metasa reafirma que construir futuros mais seguros começa dentro de casa, com as pessoas que protagonizam as

mudanças que desejam ver. A pesquisa deixa um legado que transcende o diagnóstico de clima: ela fortalece uma cultura em que a voz do funcionário não é apenas bem-vinda, mas indispensável. E é sobre esse alicerce que a empresa seguirá construindo os próximos 50 anos, com a convicção de que o futuro se constrói ouvindo.

4 Bibliografia

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/>. Acesso em: 29 maio 2026.

BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; MOREIRA, Ana Zenilce; MOREIRA, Márcia Zadbdiel; LIMA, Alexandre Oliveira. Estudo do clima organizacional no setor industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 10, n. 4, p. 80-98, out./dez. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312047162_Estudo_do_Clima_Organizacional_no_setor_Industrial. Acesso em: 29 maio 2026.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar de Acesso Aberto**, v. 5, n. 1, e515368, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 29 maio 2026.

RODRIGUES, Renan Victor Priosti; LEMOS, Stella Vannucci. Tipos de escalas para análise de satisfação entre colaboradores: um estudo de caso em empresa no interior de São Paulo. **Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 644–655, 2021. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article-view/1080?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 maio 2026

SILVA, Fabiana Dornelas; SILVA, Enaile Rique; BERGAMINI, Gésica Borges. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, Ariquemes, v. 9, n. 2, p. 745-749, dez. 2018. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1080. Acesso em: 29 maio 2026

TAYLOR, Carolyn. **Walking the talk: a cultura através do exemplo**. 3. ed. São Paulo: Labrador, 2022.

A Metasa

A história da Metasa tem início em 1975, quando os irmãos Antônio Roso e Ari Antônio Roso fundam uma metalúrgica voltada à fabricação de esquadrias metálicas, posteriormente evoluindo para outros ramos de atuação. A primeira grande obra foi a construção do Hangar da Varig em Porto Alegre, marco decisivo para a entrada no mercado de estruturas pesadas. Em 1999, demonstrando alto padrão de qualidade e pioneirismo, a Metasa tornou-se a primeira empresa do segmento a conquistar a certificação ISO 9001 no país.

Em 2005, a empresa ingressou no mercado de estruturas complexas nos ramos de óleo e gás e papel e celulose, com a fabricação de estruturas para plataformas de petróleo e caldeiras de recuperação. Atualmente, a Metasa fornece soluções completas em construções metálicas, abrangendo engenharia, fabricação, fornecimento e montagem. Sua atuação compreende os segmentos de óleo e gás, papel e celulose, siderurgia, infraestrutura e mineração.

Ao completar 50 anos em 2025, a Metasa assume como propósito "Talento pra construir futuros mais seguros", reafirmando seu compromisso com funcionários e comunidade. Os valores que sustentam a cultura da Metasa — protagonismo, inovação, resiliência, excelência, sustentabilidade e comprometimento — são fruto de uma trajetória que sempre exigiu essas qualidades. Atualmente, a empresa conta com 939 funcionários que atuam diariamente com base nesses valores, nas unidades de Marau e Charqueadas e no escritório comercial em São Paulo.

Informações dos autores

Grazieli Conte Lodi

Psicóloga na Metasa S.A. Especialização em Psicoterapia Sistêmico-Integrativa pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Psicóloga pela Atitus Educação.

Bruno Matheus dos Santos

Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Metasa S.A. MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores pela Fundação Getúlio Vargas. Pós-graduação em Gestão de Pessoas pela Universidade de Passo Fundo. Administrador pela Anhanguera Educacional.

Ana Paula Domeneghini Magnan

Assistente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na Metasa S.A. Psicóloga pela Atitus Educação.