



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO FACULDADE DE  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**FELIPE CREPALDI ANTUNES**

**GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA APLICAÇÃO DAS  
PRÁTICAS CULTURAIS ESTABELECIDAS NO RELATÓRIO *CULTURE AUDIT*  
DA *GREAT PLACE TO WORK*: ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA NO  
RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ

2019

FELIPE CREPALDI ANTUNES

**GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA APLICAÇÃO DAS  
PRÁTICAS CULTURAIS ESTABELECIDAS NO RELATÓRIO *CULTURE AUDIT*  
DA *GREAT PLACE TO WORK*: ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA NO  
RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ)

Orientadora: Profa. Dra. Ana Luiza Szuchmacher  
Verissimo Lopes

**Rio de Janeiro – RJ**

**2019**

**FELIPE CREPALDI ANTUNES**

**GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEIO DA APLICAÇÃO DAS  
PRÁTICAS CULTURAIS ESTABELECIDAS NO RELATÓRIO *CULTURE AUDIT*  
DA *GREAT PLACE TO WORK*: ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA NO  
RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

PROF. ANTÔNIO EUGÊNIO VALVERDE MARIANI PASSOS, MSc. – FACC/UFRJ,

---

PROFA. ANA LUIZA SZUCHMACHER VERISSIMO LOPES, DSc. – FACC/UFRJ

## RESUMO

O papel da área de Recursos Humanos vem evoluindo ao longo dos anos, passando do nível operacional no papel de contabilizar despesas de pessoal até a situação em que se configura como área estratégica frente à competitividade global (TOSE,1997). Frente aos novos desafios da Era Digital na qual mudanças constantes e em ritmo acelerado são apresentadas, o capital intelectual das empresas necessita se manter em constante processo de atualização para acompanhar as novas tendências de mercado (SANTOS et al, 2012). Nesse sentido, a cultura organizacional pautada na gestão de aprendizagem é percebida como uma estratégia de vantagem competitiva (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACHARELLI, 2007 apud. VASCONCELOS, 2011). Em meio a esse contexto, o trabalho teve como objetivo analisar o papel das práticas de educação corporativa na consolidação da cultura organizacional por meio da aplicação das práticas culturais estabelecidas no relatório Culture Audit da empresa Great Place to Work através de um estudo de caso em uma seguradora no Rio de Janeiro. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura sobre a evolução da área de Recursos Humanos desde a sua criação, as diferentes teorias sobre o entendimento de Cultura Organizacional e formas de se gerir a mesma com o propósito de se avaliar qualitativamente os dados coletados. A metodologia utilizada no presente estudo foi descritiva, documental e bibliográfica. O caso revelou uma boa aplicação na prática dos conceitos relacionados à Cultura Organizacional. Conclui-se que através das ações realizadas de forma planejada, alinhadas com os valores organizacionais e embasadas teoricamente, corrobora-se para a empresa reforçar as características da cultura existente.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Recursos Humanos, Liderança, Gestão da Cultura Organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide Organizacional	8
Figura 2 - Fases evolutivas da Gestão de Pessoal	9

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. JUSTIFICATIVAS .....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
2.1. HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	8
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	10
2.3. GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	14
3. METODOLOGIA.....	19
4. RESULTADO E DISCUSSÃO .....	20
5. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

## 1. INTRODUÇÃO

O escopo de atuação da área de Recursos Humanos (RH) vem sendo modificado ao longo das décadas para se adequar as exigências cada vez maiores das empresas. Se em meados de 1930 sua função era basicamente burocrática e focada em resolver problemas legais, após os anos de 1985 esse escopo ganha abrangência trazendo novas atribuições estratégicas para o negócio (TOSE, 1997).

As mudanças não ficam apenas no nome, antigamente conhecido como Departamento de Pessoal, o papel do RH é hoje fundamental no cenário competitivo das organizações.

Para responder a esses desafios, o RH se subdivide em áreas específicas de atuação como Educação Corporativa, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Benefícios, Carreira, Gestão de Desempenho e Administração de Pessoal. Independentemente de como está estruturada a área, os desafios se mantêm os mesmos, obviamente resguardando as características particulares de cada negócio: atrair, manter, desenvolver, engajar e reconhecer os empregados da melhor forma possível aliando suas ambições e esforços com os objetivos organizacionais.

### 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como o treinamento de lideranças pode auxiliar na consolidação da cultura organizacional?

### 1.2. OBJETIVOS

Dentro de um novo contexto permeado por constantes mudanças organizacionais, o principal objetivo deste estudo foi o de analisar uma iniciativa do RH de uma seguradora no Rio de Janeiro, no papel do departamento da Educação Corporativa, para consolidar aspectos da cultura organizacional por meio do treinamento das lideranças com base nas práticas culturais estabelecidas no relatório *Culture Audit* da *Great Place to Work*.

Com a análise realizada pretendeu-se compreender as práticas de gestão utilizadas para a manutenção da cultura organizacional à luz das teorias existentes, assim como, buscou-se reconhecer o quanto os resultados obtidos refletem o conhecimento exposto sobre o tema, apontando caminhos possíveis para boas práticas de RH e gestão da cultura organizacional nas organizações.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Cada vez mais nos compelimos na Era Digital com processos automatizados, big data, inteligência artificial, e outras tecnologias disruptivas que suscitam a questão da substituição da força de trabalho humana. Entretanto, é sabido que o bem mais valioso de uma organização ainda é o capital intelectual de seus funcionários. (SANTOS et al, 2012). Nesse sentido, a compreensão de práticas de gestão de pessoas e da gestão da cultura organizacional é essencial para uma eficaz atuação no RH no exercício de suas atividades.

O trabalho está estruturado em cinco partes: introdução, referencial teórico, metodologia, discussão e resultado, e conclusão. A introdução já apresentada contextualiza o assunto e evidencia seu objetivo e relevância.

O segundo capítulo, referente a pesquisa bibliográfica, irá dissertar sobre as fases da evolução do RH até o seu papel como área parceira estratégica de negócios. Também será abordado o tema da Cultura Organizacional como diferencial competitivo e formas de manutenção e gestão da mesma.

Na terceira parte é detalhada a metodologia utilizada, que para esse trabalho se caracteriza como descritiva quanto aos fins e documental e bibliográfica quanto aos meios.

A etapa de resultado e discussão no quarto capítulo irá apresentar o estudo de caso e as análises feitas em conexão com o apresentado no referencial teórico.

Por fim, o capítulo de conclusão encerra o estudo com as últimas considerações do autor, limitações encontradas no trabalho e sugestões de novos estudos.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as fases da evolução do RH até o seu papel como área parceira estratégica de negócios. Também será abordado o tema da Cultura Organizacional como diferencial competitivo e formas de manutenção e gestão da mesma.

### 2.1. HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A pirâmide organizacional divide-se em três grandes papéis de níveis de atuação e contribuição para uma empresa (Figura 1). O primeiro é o operacional, que se incumbe de realizar as tarefas rotineiras necessárias para que a empresa funcione. O segundo nível, Tático ou Gerencial, tem a responsabilidade de administrar o nível operacional dividido por unidades departamentais, como por exemplo, finanças, comercial, marketing etc. Já o nível estratégico é representado pelos direcionadores da empresa, cujo objetivo é definir a nível macro quais ações serão tomadas (MARRAS, 2016).

Figura 1 – Pirâmide Organizacional



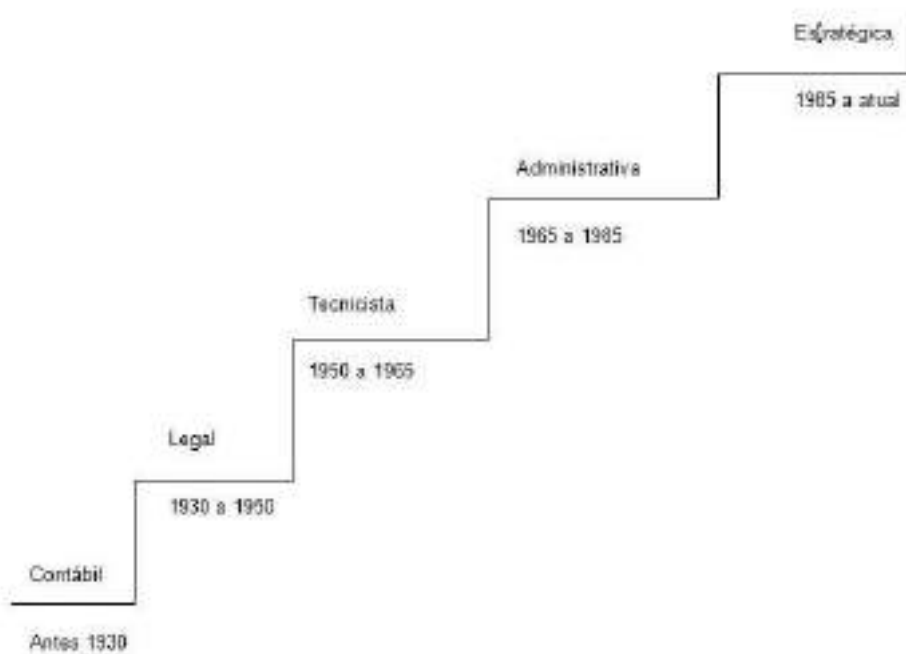
Fonte: MARRAS (2016, p. 4)

A área de Recursos Humanos (RH) surgiu com funções de nível operacional, estritamente com o objetivo de contabilizar o fluxo de pessoas dentro de uma empresa, controlando quantidade de admissões e demissões, quantidade de horas

trabalhadas por funcionários, absenteísmos, atrasos etc. Todas as questões relacionadas a custo direto de pessoal (MARRAS, 2016).

Essa época do surgimento do RH é conhecida como fase Contábil. Ela representa a primeira das cinco fases que contam a evolução do papel de gestão de pessoas no Brasil. De acordo com pesquisa realizada por Tose (1997), as fases são: Contábil (antes de 1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1965), Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 em diante) (Figura 2).

Figura 2 – Fases evolutivas da Gestão de Pessoal



Fonte: MARRAS (2016, p. 6)

A cada etapa novas funções e atribuições eram adicionadas às competências do RH, assim como, maior importância era dada aos três níveis da pirâmide organizacional. Na fase Legal (1930 a 1950) é criado o papel do Departamento de Pessoal (DP), responsável por cumprir as exigências da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) criadas na era getulista.

Na terceira etapa, conhecida como Tecnicista (1950 a 1965), a gestão de pessoas é reconhecida ao nível gerencial e passa a operacionalizar novas funções

importantes como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, benefícios, saúde e segurança ocupacional, entre outras.

É na etapa Administrativa (1965 a 1985) que o RH começa a ter um papel menos racionalista e burocrático e passa a relevar as interações entre os indivíduos e a sociedade, em um caráter humanístico de atuação. É também nesse período que nasce efetivamente o cargo de Gerente de Recursos Humanos, antes ocupado pelo Gerente de Relações Industriais.

Finalmente, a última etapa considerada por Tose (1997) é a Estratégica, que, como o nome já diz, coloca a atuação do RH no topo da pirâmide organizacional, contribuindo diretamente para a construção do planejamento estratégico das empresas.

Atualmente, abordagens contemporâneas trazem uma visão da área de RH que extrapola os limites e dinâmicas internas da organização em si, impactando também os *stakeholders* e sociedade de forma geral. A Gestão do fator humano, como é denominada essa nova perspectiva de RH, traz à tona o novo cenário competitivo do mercado, adicionando a sua competência assuntos como diversidade cultural, responsabilidade socioambiental, ambiência competitiva globalizada e a cultura organizacional como chave para vantagem competitiva (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACHARELLI, 2007 apud. VASCONCELOS, 2011).

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein pode-se definir o tema Cultura Organizacional como:

“O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1989 apud HILAL, 2002).

O assunto Cultura Organizacional começa a receber atenção pelos teóricos organizacionais majoritariamente a partir da década de 80, quando se percebe a

relação entre cultura e gestão e, conseqüentemente, que a temática possuía a capacidade de solucionar diversos problemas organizacionais (SILVA e FADUL, 2010).

Segundo Hilal (2002), nesse movimento de estudo sobre a cultura organizacional, as empresas japonesas foram pioneiras como casos relevantes em que seu sucesso se destacava das demais organizações ocidentais devido aos padrões culturais nacionais refletidos organizacionalmente.

Logo, a ideia de sucesso nas organizações baseadas apenas em critérios financeiros, tecnológicos, estruturais e etc passa a ser insuficiente nesta nova conjuntura, sendo também fundamental a consideração dos aspectos humanos que permeiam as dinâmicas sociais nas empresas e criam um contexto característico para cada organização em si (RIBEIRO, 2016).

Existem múltiplas definições e abordagens distintas definidas por acadêmicos ao longo dos anos sobre o tema Cultura Organizacional. Entretanto, algumas referências no meio são merecedoras de destaque, como Edgar H. Schein, um dos autores de maior influência no campo. Adotando uma abordagem funcionalista majoritariamente baseada em entrevistas, o autor relaciona intimamente a construção e manutenção da cultura ao nível de liderança das corporações (HILAL, 2002).

“Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda”. (SCHEIN, 2009, p. 1, apud MACHADO, MARANHÃO e PEREIRA, 2016)

Ainda em Schein (2009), é proposto para a compreensão da cultura organizacional de forma abrangente, três níveis distintos de componentes, que são entendidos como os artefatos, as crenças e valores expostos e suposições básicas.

Cada um desses níveis aborda diferentes esferas de percepção da cultura organizacional.

Os artefatos, primeiro nível de entendimento, podem ser considerados como as características visíveis de um grupo. É a primeira percepção sobre aquele ambiente, podendo aqui ser considerada a linguagem, vestimenta, arquitetura e demais peculiaridades percebidas. Em primeira instância de avaliação os artefatos podem ser enganadores, não sendo suficientes para explicar o contexto como um todo.

Menos explícitos porém mais norteadores, as crenças e os valores expostos são o segundo nível de entendimento de uma cultura organizacional. São estratégias, metas e filosofias definidas deliberadamente pelos líderes, com o objetivo de auxiliar a organização em sua tomada de decisão. As manifestações conscientes dos comportamentos são a validação das suposições básicas, o último fator a ser compreendido.

Sendo considerado o mais importante dos três níveis, as suposições básicas refletem os sentimentos inconscientes, crenças e percepções assumidas como verdadeiras. É nesse nível abstrato que se explica a cultura organizacional de uma empresa, a partir da expressão das suposições básicas que se extraem as ações e os conhecimentos formais e informais de uma empresa.

Em contraposição a teoria de Schein, Hofstede (1991) possui outro entendimento sobre a construção da cultura organizacional. Enquanto Schein defende que a cultura é definida através do reflexo dos valores e crenças compartilhadas pela liderança, Hofstede entende que essa construção também releva os valores dos próprios colaboradores, não sendo unilateral (LOPES e HILAL, 2011).

Outro ponto de divergência entre os dois autores é que para Schein a cultura é fundamentada pelos valores organizacionais, por outro lado, Hofstede defende que as relações diárias de troca entre as pessoas da organização é que caracterizam a verdadeira cultura organizacional presente (LOPES e HILAL, 2011).

Assim como Schein, Hofstede (1991) também propõe um modelo sobre como é composta a Cultura Organizacional, segmentada em quatro categorias definidas como Símbolos, Heróis, Rituais e Valores.

Os símbolos seriam as características organizacionais percebidas pelos colaboradores daquela empresa, como expressões, códigos, símbolos de status. São similares aos artefatos de Schein mencionados anteriormente.

Heróis são os modelos ideais de perfil comportamental que aquela organização busca. Ou seja, pessoas que a empresa entende como referência para sua cultura, sejam elas pessoas reais ou fictícias, vivas ou mortas.

Rituais são atividades realizadas por um grupo de pessoas, formal ou informalmente, essenciais no cotidiano da empresa. Alguns exemplos de rituais clássicos são as reuniões, comitês e festas de fim de ano.

Valores estão na categoria mais profunda das quatro apresentadas. Representam a expressão da cultura de forma inconsciente, são sentimentos amplos e muitas vezes não expressos de forma deliberada. Os valores entendidos por Hofstede são similares às ideias de suposições básicas de Schein (2009) (HILAL, 2002).

Os dois autores, Schein e Hofstede, também divergem em relação à possibilidade de mudar ou não a Cultura Organizacional (HILAL, 2002). Schein (2009) defende que os pressupostos básicos poderiam ser substituídos por novos valores e, a partir obtenção de resultados gerados por essa alteração, estes valores passariam a ser incorporados gradativamente pela organização. Já Hofstede (1991) entende que as práticas visíveis podem ser passíveis de mudança planejada, mas não os valores, que seriam alterados conforme sua própria lógica devido a sua característica subjetiva e invisível da cultura de difícil controle e administração.

Independente do entendimento dos autores, sobre a possibilidade ou não de se gerenciar a Cultura Organizacional, vale ressaltar que a *“cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas”* (SCHEIN, 2009 apud JOHANN et al 2015). Por isso, para que as empresas não sejam reféns de suas próprias culturas, se faz necessário entender e, de alguma forma, realizar a gestão dessas forças em direção aos objetivos organizacionais.

### 2.3. GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se tratar sobre o assunto da possibilidade de gerir a Cultura Organizacional Fisher (2001, apud ZAGO, 2013) entende que “um navio é dirigido, uma empresa é administrada, uma relação humana pode, no máximo, ser gerida – isso quando se admite que os dois agentes tenham consciência e vontades próprias”. Essa perspectiva se vale, pois “gestão” é quando se possui menos previsibilidade sobre os resultados daquele processo, não sendo uma ciência exata de ações e reações. Esse caráter dinâmico inerente ocorre, pois a Cultura Organizacional:

“Contém os elementos que a compõem, porém apresenta-se como um novo elemento, diferente dos que a compõem; Cada elemento, mesmo sem deixar de ser ele mesmo, passa também a ser o todo, onde o todo, apesar de ser a interseção das partes, assume uma identidade própria, influenciando as partes, que não serão mais as mesmas que eram no início da operação; A cultura contém as características do elemento e o elemento contém características da cultura; A cultura não é simplesmente o somatório dos elementos, mas se transforma em um terceiro elemento que, apesar de trazer características de seus elementos formadores, passa, através de um efeito sinérgico, a se constituir em um novo elemento, diferente dos que a compuseram, resguardando, porém, as características dos mesmos; Pode haver uma prevalência de um ou outro elemento em determinados momentos, mas este elemento, sozinho, não é determinante para a formação da cultura” (ZAGO, 2013 p. 110).

Essas características caleidoscópicas da cultura levam a formação de configurações distintas dentro de uma organização através de subculturas, contracultura, multiculturas e a transculturalidade. Cada conformação periférica dessas advém das divisões do trabalho em uma organização e podem apresentar convergências com a Cultura Organizacional como um todo. Porém, também podem existir núcleos em que haja alto grau de ruptura com o todo (LYLES e SCHWENK 1992 apud ZAGO, 2013).

Não é necessário que a Cultura Organizacional seja uma unidade. Incompatibilidades de alguns valores entre subculturas – ou contracultura, em caso de valores opostos - podem coexistir na dinâmica organizacional sem prejudicar o todo (YOUNG 1989 apud ZAGO, 2013). É exatamente esta diversidade que se complementa e conforma a multiplicidade do todo. Enquanto houver valores básicos

e norteadores comuns a todos, a coerência da Cultura Organizacional não ficará comprometida com as particularidades de cada subcultura. Entretanto, também podem ocorrer casos de multiculturas, grupos que concorrem entre si devido a interesses distintos, normalmente mais frequentes em situações de fusão entre empresas (FRAGA, 1990 apud ZAGO, 2013).

Nesses casos de conflito, é necessário que se identifique os alinhamentos críticos e as mudanças necessárias em processos, estruturas e recursos para que os pontos de convergência se intensifiquem, tomando o cuidado necessário para que não haja engessamento da criatividade gerada através da vivência intercultural. A transculturalidade surge nesse sentido, trazendo a possibilidade de maior compreensão entre as partes a fim de manter a diversidade cultural existente para enriquecer o compartilhamento de ideias. Essa dinâmica considera as respectivas diferenças culturais como um fator de enriquecimento e que também é fundamentada em uma orientação de princípios e conceitos em comum entre as partes (FRAGA, 1990 apud ZAGO, 2013).

Assim, entendendo que cada sistema social possui características particulares, para se mudar a conduta daquele grupo genuinamente é necessário que haja a gestão da aprendizagem, algo inerente ao ser-humano e que pode ser gerenciável de forma planejada e estruturada. É através dela que o sujeito, peça central do processo de mudança, interage com o meio para atender as novas necessidades e expectativas organizacionais (ZAGO, 2013).

Adotando novos pressupostos, comportamentos, símbolos e valores pode-se mudar o modelo mental dos indivíduos. É através da reestruturação deliberada desses conceitos que a organização irá conseguir a vantagem competitiva através da Cultura Organizacional. Para isso são necessárias ferramentas que auxiliarão na coerência das ações propostas nesse processo.

Como exemplo de ferramenta de gestão da Cultura Organizacional, há o modelo proposto pela *Great Place To Work* (GPTW) (Melhor empresa para se trabalhar), uma empresa atuante em mais de 50 países com o objetivo de certificar e reconhecer os melhores ambientes de trabalho.



Através da metodologia descrita no relatório *Culture Audit* (GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, 2016), são determinadas nove Práticas Culturais a serem desenvolvidas pelas lideranças em sua gestão: Inspirar, Falar, Escutar, Agradecer, Desenvolver, Cuidar, Contratar, Celebrar e Compartilhar.

Segundo a descrição do relatório cada prática exerce uma função na manutenção da cultura:

Inspirar é sobre informar as pessoas sobre os objetivos da empresa. Ajudar as pessoas a entender como seu trabalho se relaciona ao “propósito maior” e ao sucesso nos negócios da empresa. Encorajar as pessoas a interagir umas com as outras de maneira que reforce os valores existentes.

Falar é ter a informação compartilhada com base na necessidade de saber. Compartilhar as informações completas e frequentemente por diversos veículos. Líderes contam novidades pessoalmente para encorajar uma cultura de transparência.

Escutar entende-se como pedir sugestões quando for importante para aumentar a produtividade ou responder a perguntas de funcionários apenas quando relevante para os objetivos da empresa. Tornar-se acessível de várias formas para encorajar que as pessoas façam perguntas, expressem preocupações, façam comentários ou críticas. Solicite sugestões proativamente para encorajar e incorporar a criatividade dos funcionários. Crie sistemas para permitir que os colaboradores possam opinar nas decisões que afetam seus trabalhos. Oferecer um canal para recursos que trate de queixas de maneira justa.

As práticas Inspirar, Falar e Escutar são relacionadas à melhoria de foco dos colaboradores em atingir os objetivos do negócio, normalmente traduzido através das metas pessoais e/ou de equipe. É a minimização da energia gasta em ruídos de comunicação, normalmente o principal entrave das organizações.

Agradecer é reconhecer a lealdade de funcionários pela empresa. Cultivar um clima de apreciação ao reconhecer sinceramente o bom trabalho e esforço extra frequentemente e de maneiras inesperadas.

Desenvolver é fornecer treinamento em habilidades relevantes a suas funções para os funcionários. Encorajar um ambiente de aprendizado em que funcionários possam descobrir e desenvolver seus talentos e interesses. Criar um espaço para que funcionários possam crescer pessoal e profissionalmente.

Cuidar significa cumprir os regulamentos legais e da empresa sobre o tema. Responder de maneira criativa às necessidades das pessoas de equilibrar suas vidas pessoais e obrigações familiares. Fazer o máximo possível para permitir que funcionários ajudem uns aos outros a lidar com crises pessoais/familiares. Promover um ambiente de inclusão para se certificar de que todos os funcionários possam se desenvolver profissionalmente.

Agradecer, Desenvolver e Cuidar são práticas necessárias para que as pessoas se sintam em um ambiente seguro e acolhedor, propício para que se estimule a criatividade de todos, gerando confiança e abertura para inovações.

Contratar significa procurar os candidatos com as habilidades e experiência necessárias para que possam contribuir imediatamente. Encontrar pessoas com o talento que possa se desenvolver na organização, avaliando a compatibilidade cultural para ter certeza que novatos compartilhem dos valores da empresa. Receber bem os recém-contratados e introduzi-los à história e aos valores da organização ajudando a se integrarem à cultura da empresa.

Celebrar significa informar os funcionários sobre as conquistas da equipe e da empresa e organizar reuniões sociais periódicas. Encorajar um clima de diversão e camaradagem com eventos únicos e criativos, celebrando as conquistas da equipe e da empresa de maneiras marcantes para construir uma cultura de sucesso.

Compartilhar significa oferecer remuneração e benefícios competitivos. Compartilhar os frutos dos esforços coletivos das pessoas de maneira justa e generosa. Comunicar as atividades filantrópicas da empresa envolvendo os funcionários para contribuir com a comunidade.

Por fim, Contratar, Celebrar e Compartilhar são práticas essenciais para que se construa um ambiente que preze pela valorização da equipe e a sensação de

pertencer a algo maior que o próprio indivíduo. Esses fatores contribuem com a intensa colaboração entre os envolvidos no processo.

Logo, cada uma dessas práticas culturais está alinhada, ao que se identificou pelos gestores das principais empresas para se trabalhar no Brasil, segundo a GPTW, como a principal maneira de se alcançar o resultado de atingir os objetivos organizacionais (Inspirar, Falar e Escutar), com pessoas que dão o melhor de si (Desenvolver, Cuidar e Agradecer) e trabalham juntas como um time ou família (Contratar, Celebrar e Compartilhar).

Em suma, a construção de uma Cultura Organizacional bem estabelecida é um processo gradual da incorporação de conceitos e princípios. A aprendizagem dos sujeitos nesse quesito se dá no sentido da incorporação cotidiana dos novos pressupostos estabelecidos.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é um estudo de caso (Yin, 2001) realizado em uma seguradora sediada na cidade do Rio de Janeiro. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso tem como enfoque a investigação detalhada do objeto estudado na qual o pesquisador deve levar em consideração os aspectos contextuais do caso analisado.

Segundo definição proposta por Vergara (2016), a pesquisa se classifica metodologicamente através da taxionomia quanto aos meios e quanto aos fins. Em relação aos fins, o trabalho é de caráter descritivo.

Quanto aos meios, foi realizada tanto pesquisa bibliográfica quanto documental. Primeiramente, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para embasar teoricamente os assuntos necessários para analisar o estudo de caso. Nesse sentido, dissertou-se sobre a evolução no tempo do papel da área de Recursos Humanos, a disciplina de Cultura Organizacional e, por fim, as formas de manutenção e gestão da Cultura Organizacional.

Ainda em relação aos meios, foi realizada pesquisa documental. O pesquisador consultou códigos e documentos internos da empresa. As narrativas dos gestores descritas no livro “Histórias de Liderança” que foi desenvolvido durante o programa Lideração também foi uma importante fonte de informação para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Alguns dos relatos identificados foram destacados no capítulo de resultados, porém, por motivos de confidencialidade, os gestores não serão identificados nominalmente.

Os dados coletados por meio dos documentos selecionados foram analisados utilizando as principais teorias citadas na revisão de literatura.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A organização do presente estudo atua no segmento de seguro de vida sediada na cidade do Rio de Janeiro. Ela está presente no mercado há quase 200 anos, sendo a terceira empresa mais longeva do Brasil e reconhecida pelo Governo Federal como pioneira em previdência privada no país. É uma das dez maiores seguradoras independentes do país e foi eleita em 2018 uma das melhores empresas de grande porte (acima de 1.000 funcionários) para se trabalhar no Brasil segundo a pesquisa realizada anualmente pela *Great Place To Work* (GPTW). No *ranking* estadual, ela se configura entre as dez melhores empresas para se trabalhar desde o ano de 2016. Em 2009 associou-se a um dos 10 maiores grupos de seguros, previdência e investimentos financeiros do mundo e, desde então cresce a um ritmo de aproximadamente 20% ao ano com franca expansão.

A empresa é guiada por cinco valores organizacionais que são expostos no Código de Ética e Conduta: excelência contínua de seus processos, transparência no relacionamento com clientes e órgãos governamentais, valorização dos colaboradores preservando o seu bem-estar, responsabilidade social promovendo programas integrados ao seu negócio e inovação como fator diferencial de reconhecimento no mercado.

Ainda no código são destacados os comportamentos esperados das lideranças. São mencionadas condutas que definem a obrigação da liderança de cumprimento, disseminação, conscientização e explicação das informações expostas no documento. Assim como, servir de intermediário com a área de Recursos Humanos caso algum colaborador esteja em desacordo ou perceba algum descumprimento dos dispositivos expostos.

A área de Recursos Humanos da empresa é separada em duas superintendências, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa. Ambas as áreas possuem ligação direta ao presidente da empresa, o que estruturalmente significa uma posição estratégica de atuação com autonomia e liberdade para executar ações a nível institucional.

As ações da Superintendência de Educação Corporativa, em sua grande parte, são oferecidas através da Universidade Corporativa, cuja Missão definida institucionalmente é *“Desenvolver pessoas cada vez mais preparadas para assumir a*

*responsabilidade sobre o seu futuro e o da companhia” e Visão é “Ser referência no mercado segurador pela capacidade de formar e desenvolver líderes, colaboradores, corretores e parceiros de negócio, gerando valor para o cliente e a sociedade”.*

As ações da Universidade Corporativa estão divididas entre quatro “escolas”, sendo: Escola Corporativa, Escola de Negócios, Escola de Operações e Escola de Liderança. Logo, a atuação das escolas contempla desde parceiros e autônomos que prestam serviço para a organização, até o treinamento da alta liderança para melhor gestão de seus respectivos times visando sempre o melhor desempenho.

O projeto objeto do presente estudo foi realizado em 2018 pela área de Educação Corporativa, oferecida através da Escola de Liderança. O principal objetivo do programa era consolidar as competências de gestão por meio da aplicação das nove práticas culturais estabelecidas no relatório *Culture Audit* da GPTW.

Desde o ano de 2014, a organização aplica anualmente a pesquisa de clima da GPTW. A cada ano, com base nas devolutivas dos colaboradores, a empresa foi se posicionando para melhorar cada vez mais os seus resultados. Diversas ações foram tomadas a fim de melhorar a percepção dos colaboradores sobre sua satisfação no trabalho, entre elas estão: a revitalização dos espaços físicos ao redor dos prédios da matriz, a construção de um ambiente de lazer, de uma biblioteca e de um ambiente físico para a Universidade Corporativa.

A cada ano, as iniciativas que a empresa realizava refletiam na satisfação de seus colaboradores e, conseqüentemente, na nota e no ranking gerado pela pesquisa de clima da GPTW.

Uma das vertentes avaliadas pelo comitê da GPTW são as ações geradas através do relatório *Culture Audit*. Nesse sentido, com o objetivo de estar entre as dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, a empresa iniciou um novo projeto com base nesse relatório.

No novo projeto foram selecionados os ocupantes do cargo de gerência situados na matriz, Rio de Janeiro, representando um total de 34 participantes, divididos em nove grupos. Em relação à metodologia do programa em si, nomeado de LiderAÇÃO pela Educação Corporativa, consistia em cada um dos 34 gestores realizar pelo

menos uma ação relacionada a cada prática sugerida pela GPTW com suas respectivas equipes.

Cada ação realizada por um gestor era avaliada em três diferentes níveis. Primeiramente pela sua própria equipe (alvo da ação), em um segundo momento pelos outros gerentes participantes do LiderAÇÃO e em última instância pelo comitê formado pela área da Educação Corporativa.

Os questionários avaliativos foram construídos com perguntas quantitativas e qualitativas, baseadas nos cinco critérios também propostos pela GPTW: Originalidade, Abrangência, Calor Humano e Integração.

Originalidade são ações criativas, que são realizadas considerando a realidade e as características inerentes da empresa e não copiadas de alguma outra fonte externa. Abrangência é a capacidade de a ação ser replicada para diversos públicos, independentemente de idade, raça, gênero, hierarquia etc.

Calor Humano é o senso de valorização e generosidade percebido pelas ações, a preocupação com cada indivíduo e sua individualidade transmitidas de forma sincera e genuína. Por fim, Integração avalia o quanto cada ação está conectada a um tema central. Ou seja, se estão de acordo com a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Ao final do programa foi criado o livro Histórias de Liderança, com as melhores ações avaliadas no processo, para que essas boas práticas de gestão fossem incentivadas e disseminadas no nível de liderança da empresa. Algumas das falas obtidas no livro que sustentam cada uma das práticas podem ser destacadas para exemplificar o impacto do programa.

A respeito da prática de Inspirar, uma gestora descreve seu esforço de acolhimento e integração de um novo funcionário em uma dinâmica de grupo que ressaltava e valorizava as características pessoais de todos os membros da equipe, inclusive do novo membro. A gestora comenta que *“essa ação gerou sinergia, comprometimento e, principalmente, senso de pertencimento, o que resultou em uma unicidade de propósito de toda equipe”*(Histórias de Liderança, 2019, p.10). Essa ação

reforça a importância de manter o alinhamento de propósito preservando a cultura estabelecida.

Como exemplo da ação relacionada à prática de Falar, o gestor criou o “Papo com Gestor”, encontros semanais com o objetivo de melhorar o clima do time. Cada encontro era realizado em lugares diferentes da própria empresa e em formatos variados. Após mais de 40 encontros o gestor comenta que *“liderança não é uma receita de bolo e não é autossustentável. (...) É necessário se reinventar”* (Histórias de Liderança, 2019, p.15). Fica exposta, através do pensamento do gestor, a ideia de Zago (2013) sobre a característica dinâmica da cultura e a constante necessidade de aprendizagem.

Em relação à prática de Escutar, uma gestora propôs uma ação que consistia nos colaboradores da equipe traçar um paralelo entre a missão da área e duas avaliações já existentes na empresa - autoavaliação e avaliação de pares. A partir disso, eles deveriam identificar os pontos fortes de cada um e como poderiam através deles colaborar com o fortalecimento da missão da área. A gestora comenta que todo o processo *“não apenas empoderou os colaboradores, mas mostrou que eles possuem voz ativa e que são responsáveis pelos resultados da área/companhia”* (Histórias de Liderança, 2019, p.18). Observa-se por essa ação, o reforço de construção de práticas participativas por meio das trocas e relacionamentos diários entre todos os envolvidos na cultura. Fato que contribui para a construção coletiva da cultura na prática cotidiana, conforme destacado por Hofstede.

A prática Desenvolver gerou a iniciativa do “Parceiro do Mês”, que elegia mensalmente o colaborador de maior destaque segundo critérios definidos pelo gestor baseadas nos pilares: produtividade, conhecimento, iniciativa e integração. *“A iniciativa do parceiro do mês trouxe mais engajamento, empoderamento e, conseqüentemente, aumento de performance”* (Histórias de Liderança, 2019, p.22), conclui o gestor. Alinhado as ideias de Schein que liderança e cultura são faces da mesma moeda, a definição dos parâmetros que o líder considera relevantes demonstram o quanto esse papel é influente nesse processo.

Como resultado da prática Agradecer, a gestora propôs uma confraternização com o intuito de cada um de sua equipe compartilhar suas conquistas do ano, tanto



profissional quanto pessoal, assim como momentos ruins e superações. A ação “valorizou as conquistas da equipe, provocou reflexão e gerou empatia. Além disso, trouxe impactos positivos para o clima da equipe” (Histórias de Liderança, 2019, p.26) diz a gestora. Como mencionado por Hofstede (1991), os rituais são parte integrante essencial para definição e manutenção da cultura organizacional.

*Agora eu costumo dizer que se você deseja ver uma mãe feliz, basta cuidar do filho dela como se fosse o seu. Isso impacta positivamente na equipe, que confia no resultado de suas atitudes e também impacta suas famílias, criando proximidade e confiança* (Histórias de Liderança, 2019, p.30).

Essa é a fala do gestor sobre a consequência da prática Cuidar em que o mesmo atuou como conselheiro profissional para o filho de uma das colaboradoras de sua equipe que estava pensando em abandonar a faculdade no último semestre. A perspectiva cultural de gestão do fator humano pode ser percebida através dessa ação, em que os limites internos da organização são extrapolados impactando o clima da equipe como um todo.

A ação do gestor sobre a prática Contratar foi a de envolver uma pessoa da equipe para participar durante o processo de seleção.

*Todo esse processo que envolve a prática de contratar situa os funcionários como donos do processo seletivo, o que gera empolgação e também a vontade de fazer com que esse novo colaborador tenha sucesso em seus novos desafios. Além disso, o recém-contratado já chega na área com o sentimento de gratidão, se sentindo acolhido e esperado* (Histórias de Liderança, 2019, p.34).

É importante para a manutenção da cultura a forma como a contratação de um membro ocorre exatamente pelo fator que cada novo elemento interfere na cultura.

A prática Celebrar foi realizada pela gestora através da comemoração do dia do Agente, principal cargo da área, que acontece no dia 4 de Julho. Nesse dia são propostas diversas ações como promoções, celebração de aniversariantes e a campanha “Melhores do Ano” em que a própria equipe reconhece um representante.

*Todas as práticas realizadas pela área reforçam a missão e a visão da companhia ao valorizar o trabalho dos nossos colaboradores, incentivar a qualidade dos serviços prestados e intensificar continuamente o orgulho da equipe pela área e também pela companhia* (Histórias de Liderança, 2019, p.38).

Tal conjunto de ações reforça a manutenção dos heróis, que como definido por Hofstede (1991), são a referência de perfil comportamental que a organização valoriza.

Por fim, em relação à prática Compartilhar, a gestora envolveu professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) para realizar seminários mensalmente sobre temas relevantes escolhidos pela área. A gestora reflete que o verdadeiro propósito da gestão é

*saber que não precisamos estar sempre nos holofotes, pois o nosso trabalho é se preocupar com o desenvolvimento do outro, garantir as melhores condições para que ele realize um bom trabalho e seja reconhecido por isso. Ser gestora é iluminar o caminho para que a minha equipe possa chegar até onde ela precisa ir (Histórias de Liderança, 2019, p.42).*

Essa ação exemplifica o novo papel do RH que cria relações com a sociedade e interage com a mesma compartilhando conhecimentos.

Retomando os valores da empresa: excelência, transparência, valorização dos colaboradores, responsabilidade social e inovação, pode-se afirmar que todas as ações contribuíram para o reforço desses pilares, servindo como ratificadores da cultura estabelecida.

Percebe-se que o programa é alinhado de diversas formas às teorias sobre cultura organizacional mencionadas no referencial teórico. Pode-se assim realizar algumas análises extraídas dos relatos.

Schein (2009) ao relacionar liderança e gestão de cultura organizacional como constituintes de uma mesma moeda se referiu ao papel estratégico do líder. Ao se treinar os líderes, cria-se maior capilaridade e contundência na mensagem que deve ser difundida. Também são os ocupantes dos cargos de liderança que os subordinados se espelham, reconhecidos como o papel de Heróis segundo a classificação Hofstede (1991).

Ao se criar um programa em que esses indivíduos precisam realizar as práticas definidas anteriormente, cria-se tanto o reforço da cultura, como a convergência de valores organizacionais respeitando a peculiaridade de cada equipe, pois os gestores tiveram a liberdade de executar qualquer tipo de ação que mais fosse conveniente à sua realidade, respeitando o conceito das subculturas.

Pode-se verificar ainda que algumas ações foram de caráter pontual, como o exemplo, a do gestor que ajudou o filho de uma colaboradora com aconselhamento profissional. Entretanto, diversas outras estabeleceram rituais de diferentes periodicidades, anual, mensal, semanal. Esses rituais, mencionados na descrição da cultura segundo Hofstede (1991), são importantes por não se limitarem ao indivíduo no cargo de gestão. Ou seja, possui o potencial de ser incorporado como uma prática continuada, independentemente de quem estiver ocupando a posição de liderança.

Todas as ações, além de conectarem os valores organizacionais abstratos às práticas percebidas pelas equipes, carregam em comum o fator da valorização humana. Independentemente da proposta realizada por cada gestor, é perceptível a incorporação de pressupostos no cotidiano de todos os envolvidos.

Por fim, a criação de um livro físico com o compilado de todas as ações geradas por esse processo tem grande representatividade para a cultura organizacional. Tanto Hofstede (1991), através do conceito dos símbolos, quanto Schein (2009), pelo conceito de artefatos, compartilham do entendimento que objetos físicos estão no primeiro nível de percepção da cultura organizacional, sendo ferramentas importantes de reforço da cultura.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o papel das práticas de educação corporativa na consolidação da cultura organizacional por meio do treinamento das lideranças com base nas práticas culturais estabelecidas no relatório *Culture Audit* da *Great Place to Work*. O estudo de caso foi realizado em uma seguradora de grande porte sediada no Rio de Janeiro.

O projeto proposto pela área de Educação Corporativa demonstrou sua especial relevância para os negócios da empresa ao atuar sobre aspectos da cultura organizacional, visto que segundo Hanashiro, Teixeira e Zacharelli (2007 apud. VASCONCELOS, 2011) a cultura é a chave para vantagem competitiva. Observa-se pelo testemunho dos colaboradores que o RH contribuiu diretamente para o reforço da execução planejamento estratégico da empresa ao gerar alinhamento dos objetivos da empresa com os dos funcionários.

De acordo com o apresentado, o programa teve bons resultados em relação ao seu objetivo, sendo possível traçar diversos paralelos entre a teoria da gestão e manutenção da cultura com as percepções dos gestores sobre suas ações. A participação de gestores de múltiplas áreas diferentes trouxe o fator de enriquecimento da diversidade cultural, aproximando realidades distintas e fortalecendo os valores de convergência.

O caso mostra a relevância de se levar em consideração os aspectos culturais da empresa planejadamente através da aplicação de treinamentos para as lideranças de modo a reforçar institucionalmente as características importantes da cultura organizacional.

Como sugestão de melhoria do programa elaborado pela empresa, aponta-se a necessidade de se inserir etapas de reavaliação para mensurar os impactos das iniciativas e ações exercidas durante e após o projeto no médio e no longo prazo (qual o impacto que aquela ação exerceu? ainda exerce na percepção da equipe? houve alguma mudança definitiva de comportamento em relação às práticas trabalhadas?).

Como sugestão de estudos futuros é proposta a abrangência da amostra a fim de contemplar outras empresas também referências no modelo de gestão da *Great*

*Place To Work* para analisar suas práticas de gestão e manutenção da cultura organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE, **Relatório de Práticas Culture Audit**.

2016 Disponível em:

<[http://conteudo.gptw.com.br/metodologia\\_pesquisa\\_culture\\_audit](http://conteudo.gptw.com.br/metodologia_pesquisa_culture_audit)> acesso em: 7 de Jun. 2019.

HILAL, A. V. G. **Dimensões e *clusters* de Cultura Organizacional de uma Empresa Brasileira com Atuação Internacional**. 2002. 393 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

HOFSTEDE, G.; **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1. ed. Lisboa: Editora Silabo, 1991.

JOHANN, S. L.; OLIVEIRA, A. A. L.; BECKERT, M.; MOREIRA, V. S. L. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LOPES, A. L. , HILAL, A. Cultura organizacional sob o prisma das teorias de cross-culture: um estudo de caso brasileiro. **Economia Global e Gestão**. Lisboa, v. 16, n.3, p. 25-45, Dez. 2011

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**. Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 75-96, Jan/Mar. 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

RIBEIRO, O. P. Cultura Organizacional. **Millenium – Journal of the Polytechnic Institute of Viseu**. Viseu, v. 11, n. 32, p. 169-184, fev. 2006.

SANTOS, J. A. A., NASCIMENTO, R. P., ANDRADE, R. O. B., SANTOS, V. M. O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 91-102, Dez. 2012.

SCHEIN, E.; **Culturas organizacional e liderança**. 1. ed. Brasil: Atlas Editora, 2009.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, Jul/Ago. 2010.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

VASCONCELOS, S. S. Evolução dos recursos humanos: é uma situação real?, **Cadernos da Escola de Negócios**. Curitiba, v. 1, n. 09, p. 28-37, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas & Gestão**. João Pessoa, v. 8, n. 2, p 106-117. 2013.