



Top Ser Humano 2019  
ABRH-RS



## **SINOPSE**

Diante do cenário organizacional atual, temos a necessidade de nos adaptar a um mercado extremamente dinâmico, que exige das empresas cada vez mais prontidão para mudanças. Em razão do forte crescimento da rede somado ao novo posicionamento da marca, a ICH precisou ressignificar sua cultura organizacional. Entendemos que alinhar as expectativas, estratégias de gestão da empresa e os programas de gestão de pessoas é essencial para o alcance dos resultados. Desta forma, concluímos que a força de nossos valores e a entrega da nossa promessa de marca, só podem ser de fato aplicados em favor do crescimento da rede, se for alinhado as estratégias de gestão do nosso capital Humano. A ICH, é feita por pessoas para as pessoas. São elas que constroem a cultura organizacional. Tornou-se necessário e estratégico alinhar os comportamentos e atitudes de todos da companhia para que possamos crescer mantendo a nossa essência.

Este case tem por objetivo apresentar o projeto de ressignificação da Cultura da ICH implantado em 2016. O Jeito de Ser ICH não só fortaleceu a nossa cultura, como redefiniu nosso perfil de gente e remodelou nossos programas de gestão para que, esta fosse cada vez mais forte e alinhada ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Vamos relatar o fortalecimento do Jeito de Ser, que ao longo de três anos tornou-se uma cultura forte em todos os níveis da organização. O processo Top Down, está nas atitudes, comportamentos e fala, da diretoria e do comitê executivo, que foi e é a base para a transformação da cultura em todos os níveis da empresa.

## ÍNDICE

1. SINOPSE .....	1
2. INTRODUÇÃO .....	3
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	6
4. PÚBLICO INTERNO .....	8
5. ESTRUTURA E ATUAÇÃO DO RECURSOS HUMANOS .....	8
6. JEITO DE SER ICH .....	12
7. RESULTADOS .....	22
8. CONCLUSÃO .....	28
9. BIBLIOGRAFIA .....	30

## INTRODUÇÃO

A Intercity Hotels (ICH) iniciou sua primeira operação, com o hotel Intercity Premium Gravataí, em dezembro de 1999. A empresa foi fundada a partir da visão de três empreendedores que identificaram a oportunidade de investir no segmento de hotelaria executiva, a partir da inauguração de uma montadora de automóveis na região metropolitana de Porto Alegre.

Nesta época, a economia estava aquecida e o mercado carente de produtos hoteleiros modernos, que oferecesse equilíbrio entre custo/benefício e fosse direcionado ao mercado executivo. Identificando este gap, a ICH determinou seu foco de atuação no mercado corporativo, definindo seu público-alvo: executivos em viagem (Turismo de Negócios).

Para tanto, adaptou o perfil de seus hotéis às necessidades deste público e, com isso, implantou o conceito inovador de hotelaria inteligente, que agrega valor ao cliente e prioriza a funcionalidade e os serviços customizados a preços competitivos. O conceito de hotelaria inteligente faz parte da identidade da Intercity Hotels: hotéis ágeis, em constante evolução, alinhados com as inovações do mercado e que geram valor efetivo aos seus clientes. A forma de administrar também carrega o conceito de inteligência e a gestão do negócio é baseada em seus quatro valores: **Foco em Resultado**, **Qualidade** (qualidade e agilidade; valor central), **Transparência** e **Inovação**, em sua missão: **“Fazer parte dos seus sonhos”** e em sua visão: **“Ser reconhecida nacionalmente como uma administradora hoteleira inovadora e ágil, sob conceitos inteligentes de gestão e serviços”**.

Impulsionada por esse conceito de inteligência, a ICH conquistou mercado rapidamente e alcançou a marca de 39 hotéis, nas cinco regiões do Brasil, e uma operação internacional em Montevideu, durante seus 19 anos de história.

A ICH conta com quatro diferentes conceitos de produto que se adaptam às diferentes necessidades dos hóspedes e contratos de administração. São eles: **HI** (design budget), **YOO2** (Upscale), **Intercity Hotels** (Midscale) e **Membership** (empreendimentos que não carregam a marca Intercity). A bandeira HI, será o primeiro hotel Cheap and Chic 100% Brasileiro. A marca oferecerá conforto, design, conveniência e estilo de vida. Três unidades serão inauguradas em 2020 carregando esta bandeira. A marca Yoo2, tem uma unidade em funcionamento no Rio de Janeiro. É um Hotel Design de Luxo de origem inglesa com a exclusividade da ICH para operar no Brasil. Membership é um seleto grupo de empreendimentos, flats e hotéis com detalhes e características próprias, mas com padrão de serviços Intercity. Os hotéis nesta categoria não carregam a marca Intercity em suas logotípias e possuem condomínio junto com o hotel. Por fim, a marca Intercity Hotels que tem como principal força de venda a sofisticação, eficiência e conveniência. Sua atuação é direcionada à hotelaria executiva e são a maioria dos hotéis, hoje, em nosso portfólio.



Desta forma, a empresa projetou-se no mercado nacional como uma das redes mais promissoras e, proporcionalmente, de maior crescimento no seu segmento. Este expressivo crescimento é um grande desafio para a empresa e a área de Recursos Humanos, que se estrutura para transmitir de forma efetiva os valores e o Jeito de Ser da empresa às novas unidades. Com isso, garantimos que a cultura organizacional se propague, auxiliando no processo de construção do pertencimento e da identidade organizacional. O contexto de segmentação geográfica também desafia esta meta, em função de encontrarmos diferentes culturas dentro do mesmo país. Com a expressiva capilaridade da ICH, contamos muito com o apoio dos líderes e do Time Interação (facilitadores de RH nas unidades) para que nossa cultura seja reforçada todos os dias e para que a comunicação disseminada chegue de forma rápida, assertiva e padronizada.

Frente a esse cenário, a área de Recursos Humanos se torna fundamental para a sobrevivência do negócio, tendo em vista que nosso produto é o serviço prestado. Processos estruturados e alinhados ao negócio com contribuições efetivas e presença do quadro executivo também fazem a

diferença para influenciar e nortear quanto a direção e atuação estratégica da empresa.

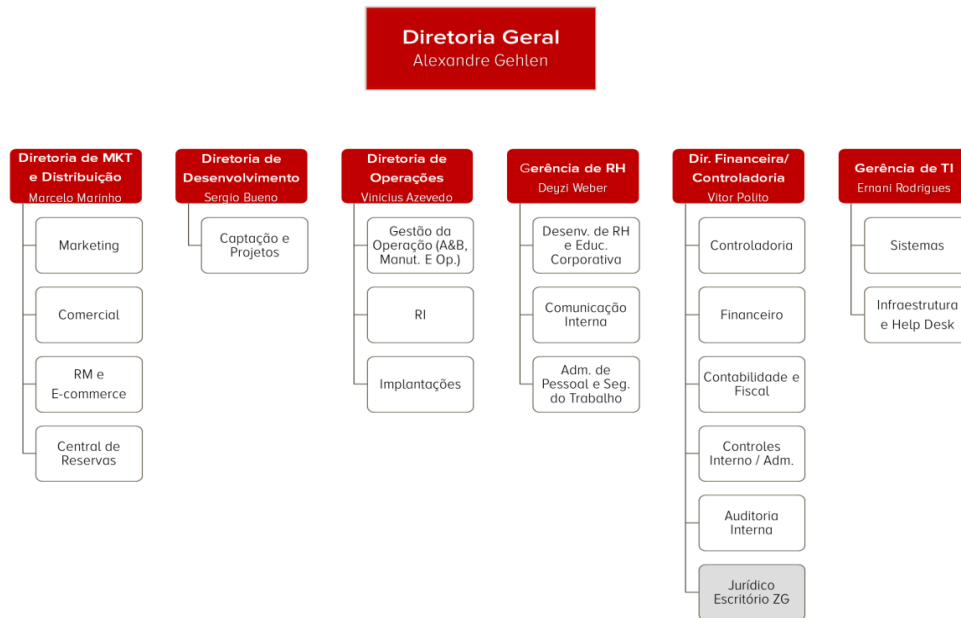
Segundo Siqueira e Padovam (2008) a presença de emoções positivas, de resultados vantajosos e de um bom relacionamento com chefias e pares pode afetar de forma positiva a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Alguns pilares e programas de Gestão de Pessoas ganham destaque, dentre eles, a retenção de talentos, em que a manutenção da satisfação e engajamento dos colaboradores se faz necessária. Isso porque, quanto maior for a motivação e o envolvimento do colaborador com a organização, maior será o seu comprometimento em fazer o seu melhor e, conseqüentemente, trazer mais resultados para o nosso negócio. Para isso, é imprescindível o envolvimento das lideranças e da alta administração nesse processo.

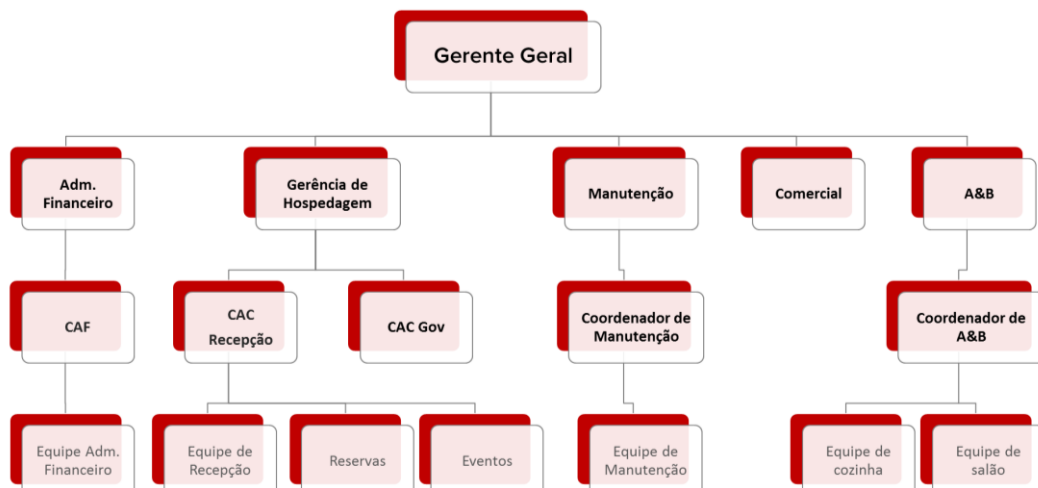
## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A ICH forma-se por seus 39 hotéis e pelo Corporativo, sendo este responsável por definir, gerir e auditar políticas e procedimentos, que se constitui a partir de seis departamentos (organograma): Diretoria Geral, Diretoria de Marketing e Distribuição (Marketing, Comercial, Revenue Management e E-commerce, Central de Reservas), Diretoria de Desenvolvimento (Captação e Projetos), Diretoria de Operações (Alimentos e Bebidas, Manutenção e Governança, Relacionamento com Investidor e Implantações), Gerência de RH (Desenvolvimento de RH, Educação Corporativa, Comunicação Interna, Administração de Pessoal e Segurança do Trabalho), Diretoria Financeira e Controladoria (Controladoria, Financeiro,

Contabilidade, Fiscal, Controles Internos, Auditoria Interna e Jurídico),  
Gerência de Tecnologia da Informação (Infraestrutura e Help Desk).



A estrutura dos hotéis (organograma da unidade), compõe-se a partir da Gerência Geral, Administrativo Financeiro (Coordenador Administrativo Financeiro e equipe), Gerência de Hospedagem (Coordenador de Recepção, Recepção, Reservas, Eventos e Governança), Manutenção (Coordenador de Manutenção e equipe), Comercial e Alimentos e Bebidas (Coordenador, equipe cozinha e salão).





## **PÚBLICO INTERNO**

A ICH possui aproximadamente um mil e oitocentos colaboradores sendo que, desse total, 54% constitui-se pela Governança (Camareiras e Serviços Gerais), Alimentos e Bebidas (Maitre, Garçons, Auxiliares de Cozinha, Cozinheiros) e Manutenção – público da base da pirâmide, de renda e escolaridade mais baixa. Os outros 46% são pessoas da área Administrativa, Recepção e Corporativo que, em sua grande maioria, têm, no mínimo, o Ensino Superior em andamento. É importante salientar, ainda, que 64% do nosso quadro total é formado por mulheres, sendo que os setores de Governança e Alimentos e Bebidas têm a maior parte deste número, com 94% e 58%, respectivamente. Além desses fatores, a média de idade na empresa é de 31 anos, ou seja, tem-se um público jovem.

## **ESTRUTURA E ATUAÇÃO DO RECURSOS HUMANOS**

A área de Recursos Humanos faz parte do Corporativo da ICH e está subordinada ao Diretor Geral. É considerada uma área estratégica, principalmente em função da empresa ser uma prestadora de serviços – na qual o maior ativo são as pessoas e o negócio depende diretamente dos seus colaboradores, que atendem e têm contato direto com o cliente. Para a ICH, as pessoas são recursos chave e o desempenho delas é fundamental para o sucesso da organização.

A área de RH, no que tange a gestão de pessoas, está estruturada da seguinte forma: Gerência de Recursos Humanos, Coordenação de Recursos Humanos, Coordenação de Administração de Pessoal, Analista de Comunicação Interna, Analista de RH (especialista em Recrutamento e

Seleção), Analistas de RH que atuam por regiões no modelo de consultoria interna. As Analistas de RH têm o papel de zelar e difundir valores da empresa, capacitar as lideranças para estarem qualificadas em gestão de pessoas e processos, além de desenvolver e disseminar as diretrizes para as pontas realizarem seu trabalho: atender bem nosso hóspede. Por sermos uma empresa que possui expressiva capilaridade, o DNA da ICH é disseminado pelas lideranças e, para isso, entendemos que capacitá-los através de processos estruturados e ferramentas de gestão de pessoas é de extrema importância.

Atualmente, vive-se em uma nova era de práticas gerenciais e a sociedade está exigindo cada vez mais das organizações, que devem oferecer alta qualidade, agilidade, comportamento ético e ação social responsável. As pessoas atuam em novos e exigentes ambientes de trabalho, com todos estes desafios, em um momento de alta concorrência global e novas tecnologias. Nesse contexto, as organizações estão sempre em busca de melhorias no desempenho, vendo-se obrigadas a se preocuparem com a oferta de bons serviços/produtos e, também, com a satisfação de seus colaboradores. Por esta razão, uma de nossas ferramentas de gestão é a pesquisa de engajamento. Ela tem o objetivo de agregar no diagnóstico e implantação de ações que estimulem mais vínculo, engajamento dos nossos colaboradores, portanto mais produtividade.

Para alcançarmos cada vez mais um ambiente propício ao engajamento, realização profissional e com ótimo clima organizacional, a Gestão de Pessoas na ICH é baseada em cinco pilares: **Atração, Acolhimento, Capacitação e Desenvolvimento, Feedback, Retenção e Motivação**. O primeiro pilar é o de

Atração, considerado estratégico para a empresa, pois entendemos que qualquer outro processo de RH será ineficaz se possuímos colaboradores com perfil desalinhado a nossa cultura. O processo de seleção da ICH é constantemente revisitado e atualizado para acompanhar as tendências de mercado e captar os melhores profissionais. É também responsabilidade do RH capacitar os gestores para conduzirem este processo de forma assertiva, pois uma contratação mal feita gera desgaste, retrabalho e custos. Além disso, a ICH valoriza o crescimento de seus colaboradores e, por isso, sempre divulgamos as oportunidades da rede primeiramente para o público interno. É importante evidenciar que a ICH nos últimos anos, ganhou espaço no mercado e hoje é vista como uma das empresas mais desejadas para se trabalhar na área de hotelaria.

O segundo pilar é Acolher. Um dos principais fatores de motivação é o sentimento de pertencimento a empresa. Desta forma, entendemos que os primeiros dias do novo colaborador são decisivos para sua permanência ou não na organização. Para isso, os gestores são preparados para serem assertivos na integração de suas equipes.

O terceiro pilar é de Capacitar e Desenvolver, onde acreditamos que as pessoas devem estar cada vez mais preparadas para realizarem melhor o seu trabalho. A ICH trabalha com programas de capacitação nas dimensões técnica e comportamental, focados nos procedimentos e processos da rede e também no desenvolvimento das competências comportamentais.

O quarto pilar é Feedback. Cada vez mais a cultura de feedback é estimulada entre as equipes, gerando um ambiente transparente e relações

próximas entre líder e liderados. O RH atua no desenvolvimento de ferramentas para auxiliar nestes processos.

O quinto pilar é Reter e Motivar, talvez esse o maior desafio em gestão de pessoas. Dentre os processos relacionados a essa prática, encontra-se a gestão do clima, onde se identifica o nível de satisfação das pessoas e o quanto elas estão felizes e motivadas no ambiente de trabalho. Além da pesquisa de engajamento, o RH conta com diversos outros programas que objetivam a valorização do colaborador, para que ele se sinta pertencendo à rede e fazendo a diferença.

Nos últimos anos, é possível verificar o papel estratégico da área de Recursos Humanos para o negócio, ganhando espaço e credibilidade junto à alta diretoria. A pesquisa de engajamento é a principal ferramenta utilizada para o desenvolvimento de ações relacionadas aos cinco pilares descritos acima, além de ser um importante indicador de que a atuação do RH vai ao encontro das necessidades da organização e dos colaboradores.

## **JEITO DE SER ICH**

Construir uma relação saudável entre organização e colaboradores, reforçando a cultura organizacional e contribuindo para a motivação das equipes, é o centro do Programa Jeito de Ser ICH. Este programa é a ressignificação da cultura organizacional, que tem por objetivo desenvolver o Jeito de Ser e de Fazer da ICH. Ao reforçar o papel do colaborador como protagonista do desenvolvimento da organização, estimulamos a reflexão sobre o modo como interagem e se relacionam com colegas, investidores e clientes no seu dia a dia. Além disso, reforçamos o sentimento de pertencimento, valorização e reconhecimento da empresa com o colaborador, fazendo ele sentir-se como se fosse dono do negócio.

O Programa está embasado no conceito de cultura organizacional como “Modelos Mentais” compartilhados que levam as pessoas de uma organização a adotar determinado comportamento. Ou seja, Cultura Organizacional, segundo Johann et al, 2015, é um conjunto de valores, crenças, costumes e normas compartilhadas pelas pessoas ou organização, que apresentam o mesmo padrão de pensar, agir e sentir, e por consequência adotar determinado comportamento.

Também, segundo Taylor (2014) são os padrões que são encorajados, desencorajados ou tolerados de forma consistente e coerente ao longo do tempo em uma organização. Ou seja, a cultura de uma organização é como ela é. O que ali é de fato valorizado e como as pessoas se comportam no dia a dia frente aos desafios do cotidiano. Toda organização tem uma cultura. Não existe cultura certa ou errada. O que tem é cultura que não ajuda a atingir resultados

ou cultura que ajuda a atingir os resultados. Costumamos dizer que as empresas conscientes tem uma estratégia cultural clara.

Em seguimento a esta abordagem definiu-se que deveria ser comunicado qual seria o direcionamento da empresa como atuação estratégica e o que ela esperaria de seus colaboradores. Além disso, como chegaríamos lá e quais recursos seriam utilizados.

Johann et al, 2015, recomenda que os projetos de mudança organizacional encontrem amparo em um programa continuado de gestão da cultura da organização. Além disso, orienta que o programa seja composto por etapas como: Conscientização da alta administração da empresa; Disseminação da expertise; Desenvolvimento da “cultura de devoção”; Ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa; Comunicação contínua ao público interno.

A metodologia de gestão da cultura organizacional de uma empresa, segundo o autor, deve ser monitorada pela área de Gestão de Pessoas, contudo é disseminada e praticada no dia a dia pelos colaboradores das diversas áreas e níveis da empresa. Ainda citando Johann, 2015, gestores e líderes devem ser convenientemente capacitados e sensibilizados para que possam implantar e desenvolver mecanismos de gestão da cultura e permitam a construção da “cultura de devoção”.

Nosso foco é voltado ao cliente interno e externo buscando a sua satisfação. O Jeito de Ser foi estruturado com o objetivo de colocar nossos hóspedes e colaboradores no centro. Queremos que o hóspede, se sinta especial e, para isso, foi necessário personalizar o serviço prestado, de forma

que os comportamentos da ICH proporcionassem uma experiência única e memorável ao cliente. Com o colaborador, era necessário que ele se sentisse único, valorizado, dono do negócio e contribuindo para o nosso crescimento.

O primeiro passo para a ressignificação da cultura foi definir os comportamentos esperados das pessoas que trabalham conosco e garantir que elas entregarão nosso valor central. Qual é a essência da ICH? O que faz com que o cliente de Porto Alegre tenha a mesma experiência que o cliente de Cuiabá? O programa foi estruturado e proposto pela área de Recursos Humanos em parceria com outras áreas da organização. A diretoria foi envolvida para garantir que o programa fosse Top Down e que todos falassem a mesma linguagem, pois conforme refere Taylor, 2014, mudanças significativas de cultura só ocorrem depois da mudança do modelo mental da diretoria e equipe de liderança, pois a mudança não se dá de baixo para cima.

Segundo Schein, 2009, em uma era na qual a liderança é constantemente apontada como variável crítica para o sucesso de uma organização, é ainda mais importante considerar a forma como os líderes criam uma cultura organizacional e como a própria cultura define e cria, por sua vez, novos líderes. Frente ao reconhecimento da importância desse papel, desde 2015, os programas de desenvolvimento da ICH - Trainee, Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) e Programa de Desenvolvimento de Gerentes (PDG) vem sendo modelados para subsidiar esse processo de transformação cultural.

A partir da motivação em esclarecer as atitudes e comportamentos que refletem a nossa cultura e que garantem a entrega da nossa promessa de

marca, surgiu o Jeito de Ser ICH, composto por três inspirações. **Gosto por Vender, Gosto por Encantar e Gosto por Colaborar.**

O **Gosto por Encantar** é traduzido por um genuíno entusiasmo em agradar e promover o bem-estar das pessoas ao nosso redor. O **Gosto por Vender** é saber transformar um excelente atendimento em resultado e confiar que nosso hotel e empresa é a melhor opção para nossos hóspedes e colaboradores. E o **Gosto por colaborar** é saber que o sucesso do nosso negócio está na contribuição de todos os colaboradores trabalhando como um time para a conquista de objetivos comuns.

Cada uma destas inspirações é composta por quatro conceitos que esclarecem os principais comportamentos que compõem o nosso jeito de trabalhar e nos relacionar com nossos clientes e colegas. São eles: Seja Expert, Empreender, Conquiste, Autonomia, Agilidade, Comunicação, Trabalho em Equipe, Organização, Sim, Empatia, Sorriso e Hospitalidade.

Propomos neste momento uma mudança de mindset. Saímos de um pensamento processual, focados no como fazer mantendo o foco no procedimento, para ter o foco nas pessoas, buscando maior satisfação e interação com o cliente interno e externo. Passamos a olhar para o cliente e interagir com os colegas e não somente focar em realizar o check list de tarefas e procedimentos. Neste momento, focamos em comportamentos e atitudes e não priorizamos somente o conhecimento técnico dos procedimentos da hotelaria.

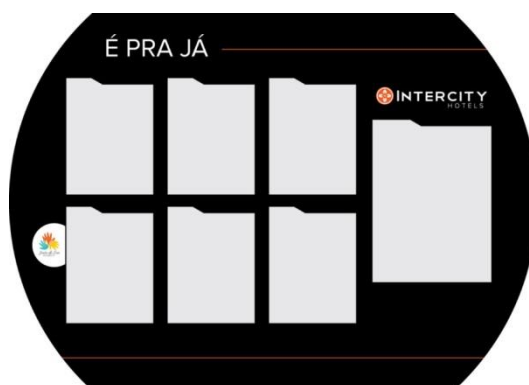


O lançamento oficial do Programa se deu em abril de 2016. Foi construída uma cartilha com o passo a passo e cronograma detalhado de todas as atividades que o gestor teria que conduzir com as equipes.

Enviamos um kit com todo o material visual do programa, com o objetivo de tornar os símbolos da cultura visível a todos. O kit era composto por: móveis, adesivos com frases das inspirações para serem colados nas paredes das áreas comuns, cartazes com as inspirações e conceitos que compõem o Jeito de Ser, pins, ímãs, calendários e mãos de papel que simbolizavam as três inspirações. O lançamento do projeto foi pensado de forma muito lúdica, para que fosse visualmente atrativo, interativo e colaborativo.



Pins utilizados pelos colaboradores



Mural É pra Já



Adesivos para ambientação



Mobile para ambientação de áreas em comum



Gosto por Colaborar – high five – celebre momentos de colaboração estimulando um high five entre a equipe e colegas. Símbolo que enche o ambiente de energia e sempre rouba sorrisos.



Gosto por Encantar – coração com as mãos – reforce o Gosto por Encantar demonstrando carinho e orgulho fazendo o símbolo de coração com suas mãos sempre que identificar uma ação de encantamento.



Gosto por Vender: aperto de mãos. A cada venda, cliente novo, evolução no atingimento de metas – Dê um aperto de mão nos colaboradores firmando o Gosto por Vender!

Foi realizada uma capacitação com o time de gestores, nossos guardiões da cultura e, os mesmos, teriam a missão de multiplicar para as equipes. O líder é a peça chave para que o Jeito de Ser seja entendido, importante e praticado em todos os níveis da organização. Entendemos que cargos estratégicos e operacionais devem conhecer e viver a nossa cultura da mesma forma. Contamos com os gestores para lançar o programa.

Foi feito o lançamento simultâneo na mesma data e horário para todas as unidades e para o corporativo. Em cada unidade o gerente e as lideranças conduziram o lançamento com a apresentação do storytelling ilustrando os conceitos do Jeito de Ser, abaixo é possível conferir o momento do lançamento do programa na unidade corporativa (Porto Alegre) e no Intercity Cuiabá.



No primeiro ciclo em 2016, ações direcionadas aconteciam semanalmente, para que todos conhecessem o programa, de forma lúdica e colaborativa, onde as pessoas realizavam atividades em grupo e trocavam experiências, assim, compartilhando conhecimento. Na troca de experiências, sempre estimulamos o trabalho em equipe (Trabalho em Equipe, um dos conceitos do programa) e a integração entre pessoas de diferentes áreas, para que conhecessem mais o negócio e fossem mais Expert (Seja expert, um dos conceitos do programa).

O segundo ciclo, em 2017, foi estruturado com o objetivo de reforçar os conceitos, através dos comportamentos esperados e trabalhar de forma menos intensa e mais assertiva. Todo mês, era trabalhada uma ação específica para reforço de um conceito. Neste ciclo lançamos o **Programa “Destaques”** que tem o objetivo de reconhecer os colaboradores que se destacam em um dos doze conceitos do Jeito de Ser. Todo mês, as lideranças de cada unidade e do time do corporativo se reúnem e, em consenso, discutem quem foram os colaboradores que durante aquele período se destacaram com atitudes que representam nosso Jeito de Ser. Este colaborador é reconhecido por toda a unidade e recebe um chaveiro com um pin do conceito, um cartão assinado por todos os gestores, uma braçadeira com a identificação do Destaque e tem a sua foto no mural É pra Já da unidade.



Chaveiro entregue ao Destaque do mês



Chaveiro entregue ao Destaque do mês



Kit entregue ao Destaque do mês



Braçadeira utilizada pelos Destaques



Um dos indicadores monitorados pela área de RH é a adesão no Programa Destaques e, com orgulho, podemos dizer que o índice é superior a 90%.

O terceiro ciclo, em 2018, manteve o modelo de trabalho mais simplificado com o objetivo de facilitar a realização das atividades. Na operação, temos o desafio de fazer com que as ações propostas do Jeito de Ser sejam de fácil aplicação, lúdica e interativa pois nosso colaborador está envolvido de forma integral no atendimento ao cliente, tendo dificuldade em deixar a operação descoberta.

Em janeiro, trabalhamos o Gosto por Vender, com uma capacitação aos gestores sobre as atividades dos primeiros quatro meses do ciclo. O cronograma para trabalhar cada conceito no mês foi apresentado e validado para que todas unidades e o corporativo conduzissem da mesma forma. Em maio, foi Lançado o Gosto por Encantar e em setembro, as ações do Gosto por Colaborar.

No final do ano de 2018, realizamos uma reunião com todo o RH e com o comitê formado por colaboradores de unidades e do corporativo para retomar o desenvolvimento do programa durante o ano, refletir sobre os acertos, erros e fazer o planejamento de 2019. Em conjunto, estruturamos várias ideias de

como dar continuidade. Sempre nos preocupamos em reforçar que o Programa Jeito de Ser não é do RH e sim da empresa, buscamos escutar a ideia dos colaboradores e desenvolver o programa com a colaboração de todos. É importante que todos entendam que é uma estratégia do negócio e não da área de Recursos Humanos.

Em 2019, escolhemos reforçar a cultura de forma lúdica com o **Game do nosso Jeito**. Vamos lançar desafios em um jogo de tabuleiro, onde todas as unidades vão evoluindo conforme forem realizando os desafios ligados aos conceitos do Jeito de Ser. Todo mês, será realizada uma reunião de alinhamento do RH com os participantes chamada de “Let’s Play” onde compartilharemos as práticas em destaque do mês anterior e lançaremos o desafio do mês seguinte. Abaixo, o material visual do Game do nosso Jeito:



Também iniciamos capacitações em todas as unidades e no corporativo com o objetivo de proporcionar vivências que relacionem a nossa cultura com o dia a dia da operação. A capacitação será conduzida pelo RH e tem como objetivo treinar 100% da equipe da operação. Atualmente, já capacitamos todo o corporativo e seis unidades.



Equipe do corporativo no treinamento Eu Faço Parte

A ICH se preocupa em fazer com que os novos colaboradores, ao entrarem na empresa, conheçam nossa cultura. Para isso, contamos com os líderes, que tem o papel de conduzir o programa de Integração Eu Faço Parte, onde, através de um storytelling, o novo integrante conhece o Jeito de Ser. É importante deixarmos todos na mesma página, independente do tempo de empresa e cargo ocupado.

Com o crescimento da ICH e as novas unidades em operação, criamos um pacote de capacitações para as unidades em implantação. Temos o desafio de incluir as novas unidades no programa. Para isso, criamos uma cartilha para o novo Gerente Geral com orientações de como ele introduz o Jeito de Ser na sua unidade, as ações, símbolos e ritos que devem ser implantados. Além disso, fazemos uma retrospectiva das ações que aconteceram e mostramos o storytelling através de uma sessão pipoca.

## RESULTADOS

A partir da implantação do programa Jeito de Ser ICH, mudamos a nossa forma de atuar como negócio. Reforçamos a importância do nosso colaborador e do nosso cliente para o crescimento da empresa. Nosso negócio é feito de pessoas, nossos clientes e nossos fornecedores também são pessoas, ou seja, se não soubermos lidar com pessoas, o nosso negócio estará fadado ao fracasso.

A partir disso, o Jeito de Ser foi a base para a mudança de algumas ferramentas e processos em gestão de pessoas.

Nosso Pilar de Atração e retenção, considerado tão estratégico, foi reestruturado. Redefinimos nossa estratégia de seleção, perfil desejado, comportamentos esperados e ferramentas utilizadas para identificarmos perfil do candidato X cultura da ICH. O treinamento “Escalando o Time”, que tem como objetivo preparar os gestores para serem mais assertivos nas contratações foi atualizado, contemplando os novos comportamentos desejados – alinhados ao Jeito de Ser. Com isso, tivemos uma redução em 5% de desligamentos dentro dos contratos de experiência.

No pilar do Acolher, foi significativa a satisfação dos novos colaboradores no seu acolhimento. Sabemos que o primeiro dia de trabalho do novo colaborador gera ansiedade e incertezas, no entanto, o time passou a ter mais consciência da importância de praticarmos a **hospitalidade** com os novos. Nossos colaboradores passaram a ser mais hospitaleiros com os novos colegas e hóspedes, encantando e fazendo com que eles se sintam especiais.

No Pilar de Feedback, mudamos a metodologia utilizada na gestão por competências. A gestão por competências passou a ser norteada pelos comportamentos esperados, traduzidos na nossa cultura. A ferramenta para avaliação de competências passou a ser chamada de **DCC - “Diálogo de Competências e Carreiras”**. Saímos do modelo de avaliação tradicional onde o colaborador faz auto avaliação e depois é avaliado, para implantar uma ferramenta baseada na construção de um diálogo construtivo de desenvolvimento dos colaboradores a partir das competências comportamentais e resultados alcançados, balizados nos conceitos do Jeito de Ser. Estamos há dois anos utilizando essa nova metodologia, e, para fazer com que o processo fosse assertivo, capacitamos todos os líderes, principalmente reforçando o conceito de líder protagonista.

Nosso time valorizou, ainda mais, o momento de diálogo sobre o seu desenvolvimento e perspectivas de crescimento dentro da rede a partir desta ferramenta. O DCC é aplicado em 100% do nosso time e ajudou a reforçar a nossa cultura.

Passamos a utilizar o DCC como um pré-requisito para promoções e movimentações internas. O Jeito de Ser hoje é um forte determinante, da permanência e crescimento do profissional dentro da instituição. Se o colaborador deseja participar de um processo seletivo interno, o mesmo só pode se inscrever se atingir, no mínimo, 70% de prontidão no DCC.

Também desenvolvemos a visão do líder protagonista, onde nosso time de gestores percebeu o quanto tem um papel importante na mudança da cultura organizacional. A cultura é capaz de condicionar o comportamento das



pessoas a ponto de se admitir a constituição de uma personalidade organizacional. (Johann 2015). Em função disso, realizamos algumas capacitações sobre o papel do líder protagonista, o quanto são exemplos e influenciam no dia a dia dos times.

No Programa Trainee realizado em 2018, ficou evidente que os gestores que mais atuam como guardiões e se identificam com a nossa cultura, demonstraram uma evolução constante e, atualmente alcançaram seus objetivos, sendo promovidos para cargos de Gerência Geral. Durante os nove meses de Trainee, foi trabalhado o protagonismo deles como líder, a importância deles serem guardiões da cultura e reforçarem o Jeito de Ser diariamente.

No pilar de Retenção e Feedback, também tivemos resultados significativos quando olhamos para a gestão do clima organizacional. Percebemos que conforme o programa foi sendo implantado e tornando-se parte da rotina das pessoas, a melhora do clima ficou evidente. No ano de 2015, nosso índice médio de satisfação era de 82.9%. Em 2016, ano do lançamento do programa Jeito de Ser, alcançamos a média de 84,4%. No ano de 2017, entendemos que era um momento de nos compararmos com outras empresas de porte similar ao nosso, por este motivo, optamos em participar da Pesquisa Great Place to Work. Recebemos a certificação com a média de 79% ficando entre as quinze melhores empresas para se trabalhar do Rio Grande do Sul. Fizemos uma grande comemoração simultânea brindando a importância de celebrar esta importante conquista.

Não temos dúvida que esta certificação foi consequência da mudança cultural da empresa que busca com o Jeito de Ser também reconhecer, valorizar e engajar os colaboradores. Em 2018, concorremos a certificação novamente e conquistamos a média de 82% demonstrando uma significativa melhora no que diz respeito a mantermos o bom ambiente de trabalho. Entendemos que este resultado é diretamente ligado ao nosso movimento de tornar o Jeito de Ser uma cultura cada vez mais forte.

Ainda em 2018, optamos em ir além da pesquisa de clima tradicional. Com os resultados cada vez mais positivos da pesquisa de clima, ficou evidente que, para que possamos crescer e continuar disseminando nossa cultura, precisamos engajar e valorizar nosso público interno. Em decorrência disso, optamos em não aplicar novamente a pesquisa de clima e realizar a primeira aplicação da pesquisa de Engajamento. Esta tem por objetivo avaliar o vínculo emocional do colaborador e a continuidade do mesmo na empresa. Alcançamos a média de rede de 75.3% comparada a média de mercado de 71%. Novamente constatamos a influência direta da nossa cultura sobre o resultado do engajamento dos colaboradores.

Considerando a premissa da empresa de desenvolver o conceito de protagonismo, os gestores tem papel fundamental em disseminar e incentivar cada vez mais a prática dos conceitos do Jeito De Ser no dia a dia das equipes. Por isso investimos em treinamentos comportamentais para as lideranças.

Em 2018, capacitamos todos os coordenadores do corporativo, coordenadores da operação e gerentes dos hotéis através do PDL e PDG.

Esses programas estratégicos acontecem anualmente e tem como objetivo trabalhar temas importantes do negócio. O tema do evento foi o “Nosso Jeito de Ser e fazer ICH”. Realizamos um treinamento de imersão na nossa cultura, onde todos puderam vivenciar o Jeito De Ser e trocar experiências com todos os colegas da rede. Como resultado percebemos um engajamento das lideranças em retornar para a sua unidade e replicar seus conhecimentos para a equipe, assim, reforçando a nossa cultura.

Hoje, percebemos que todas as principais ações institucionais, estão conectadas com o Jeito de Ser. A área de Comunicação Interna contribui reforçando o nosso jeito em datas especiais como dia das mães, dia das crianças, dia do hoteleiro, aniversário de vida e de empresa, festa de final de ano. Os brindes que presentearmos nossos times também reforçam o Jeito de Ser ICH. Nesses momentos, fazemos referência aos comportamentos do programa, valorizando as pessoas que tem o nosso Jeito de Ser e lembrando que esses são os comportamentos esperados. Alguns ritos e símbolos também são usados para reforçar nossa cultura como, por exemplo, o calendário institucional que usamos desde 2018, onde em cada mês trabalhamos as inspirações e os conceitos e o caderno institucional, com uma página reforçando nossa missão, valores, negócio e nosso Jeito de Ser.

A Comunicação Interna também alimenta, a cada 15 dias o mural É pra Já, principal canal de comunicação com o time da operação, com matérias que fazem referência ao programa.

Os líderes tem iniciativa de conectar nosso Jeito de Ser com as datas comemorativas e ações realizadas nas unidades, procurando encantar nossos colaboradores. Também há uma preocupação genuína em despertar a visão de dono do negócio, (conectado ao conceito Empreenda) demonstrando mensalmente os resultados da unidade para todos os colaboradores. Ações que surgiram naturalmente da iniciativa das lideranças.



Aniversário com o tema Jeito de Ser



Presente de aniversário de 2019

Temos buscado cada vez mais interação da ICH com os colaboradores e público externo através das redes sociais e podemos perceber a crescente utilização de postagens com o uso das #JeitodeSerICH #orgulhoempertencer #eufacoparte por parte dos funcionários de forma espontânea. Ser hospitaleiro, ser acolhedor e encantar nosso público interno e externo é hoje nossa cultura e nossa rotina. Identificamos um aumento do número de currículos recebidos em nossa página de carreiras e um número de candidatos que participam dos processos seletivos e referenciam que acompanham as ações bacanas que a ICH promove com o seu time. Essas ações despertam o desejo das pessoas em fazer parte de uma empresa que é GPTW por dois anos consecutivos.

Outro indicador importante que evidencia os resultados por termos uma identidade ICH é a média de satisfação dos nossos hóspedes (Guest Comments). Através dos Guests comments, nossos clientes avaliam o produto ICH e os serviços prestados. Palavras como hospitalidade, gentileza, encantado, satisfeito e elogio direto aos colaboradores aparecem com frequência nas avaliações. Todo o colaborador que é citado, é reconhecido e elogiado pelo time de gestores da unidade, o que reforça o sentimento de orgulho e pertencimento do mesmo.

## **CONCLUSÃO**

Acreditamos que o processo de mudança cultural é algo vivo, necessita constante acompanhamento, renovação e evolução. Conforme Taylor, 2015, a jornada de mudança cultural é longa e requer investimento de tempo e energia. Essa transformação cultural nunca acaba pois é um processo contínuo e desafiador.

Entendemos que o Jeito de Ser não é do RH, e sim de todas as pessoas que fazem parte da Rede. Por isso, conseguimos vencer a barreira da distância e estar presente no discurso e na prática da camareira, do garçom, do coordenador, do gerente e do CEO, enfim, de todos que fazem parte do negócio.

Por mais que a transformação cultural já tenha acontecido há quatro anos e hoje são visíveis os resultados obtidos, compreendemos que ainda temos espaço para avançar. Algumas unidades, principalmente as mais novas ainda precisam correr um pouco mais, ter mais protagonismo, reforçando a importância do discurso estar coerente com a prática.

A área de Recursos Humanos assume o compromisso de atuar como disseminadora e guardiã desta cultura, monitorando e acompanhando as ações para que todos os colaboradores, independente da localização geográfica, tempo de casa ou cargo estejam conectados com a nossa cultura. Em razão disso a consultoria interna tem conduzido os treinamentos para todo o time de gestores e a operação, buscando estar cada vez mais próxima e alinhada.

Temos em 2019 a missão de fortalecer ainda mais a cultura no corporativo e na área comercial localizada em São Paulo. Focamos muito em exemplos e na adequação das atividades para operação, e este ano estamos trabalhando forte com as ações no corporativo, afinal é através do corporativo que disseminamos a forma de atuação do nosso negócio.

E, além do papel de idealizar e orquestrar o Jeito de Ser, o RH pode se orgulhar da enorme e contundente contribuição que tem dado na renovação da cultura, tangibilizando de forma criativa a entrega e condução desse processo.

## **BIBLIOGRAFIA**

JOHANN, Sílvio Luiz, LEITE De Oliveira, Alexandre Alberto, CESÁRIO Pereira BECKERT, Mara, LASSANCE Moreira, Vera Susana, **Gestão da mudança e cultura organizacional**. EDITORA FGV Rio de Janeiro, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v. 24, n. 2, Junho 2008.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. \_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e liderança**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009

TAYLOR, Carolyn, **Walking the talk- A cultura através do exemplo**; Rio de Janeiro, Publit, 2014.

## **INFORMAÇÃO DOS AUTORES**

Deyzi Weber, Gerente de RH, formada em Psicologia pela PUCRS, Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Negócios pela FDC. Mais de 25 anos de atuação em RH.

Juliana Laitano, Coordenadora de RH, Psicóloga formada pela PUC, Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios pela ESPM, Graduação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG e Curso de Extensão em Gestão de Pessoas pela UFRGS. Mais de quinze anos de experiência em RH.

Flavia Rocha, Analista de RH, formada na PUCRS em Psicologia, MBA em Gestão de RH pelo IPA. Formação Analista RH Estratégico e Consultoria Interna pela ABRH. Atuação desde 2008 com Recursos Humanos.

Larissa Condesso, Analista de RH, formada em Psicologia em 2013 pela Unisinos. Experiência em Recursos Humanos desde 2011.

Larissa Luvison, Analista de Comunicação Interna, formada em Jornalismo pela Unisinos em 2015. Atua com Comunicação Interna desde 2013.