

TOP SER HUMANO 2019  
CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO  
ABRH/RS

SENAC-RS

**Cultura Senac:**  
**Minha Vida é Mudar Vidas**

Cheila de Oliveira Bueno

Carolina Oliveira Grossini

Maria Augusta Kampf

Mariane Martins de Oliveira

Renata Pereira

Sabrina Binato Stangler Petersen

Sabrina Noronha

Porto Alegre, 2019

## SUMÁRIO

<b>1 SINOPSE .....</b>	<b>3</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>4 CULTURA SENAC .....</b>	<b>6</b>
4.1 Diagnóstico da cultura.....	6
4.2 Ações realizadas a partir do diagnóstico.....	10
4.3 Investimentos.....	21
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>28</b>
<b>MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES.....</b>	<b>29</b>

## 1 SINOPSE

A cultura organizacional do Senac-RS é um norteador de gestão e uma ferramenta poderosa de engajamento, por meio dela, é possível construir uma organização de excelência. Em uma auditoria do Programa Nacional da Qualidade (PNQ), foi apontada a oportunidade de melhoria no quesito “Gestão da Cultura Organizacional”.

Dessa forma, o trabalho iniciou com a aplicação de uma metodologia para diagnóstico, que identificou os cinco elementos da cultura Senac-RS, “versão I”, disseminando e aplicando a primeira pesquisa de aderência à cultura organizacional. Com ela, constatou-se que os colaboradores não compreendiam o que é a cultura e de que forma os elementos estão presentes, e também havia confusão entre cultura e clima organizacional.

A evolução das análises gerou um refinamento dos elementos da cultura, chegando à “versão II. Após, o grupo de trabalho estruturou um plano de ação para ampliar a visão dos colaboradores com relação à percepção de aderência à cultura organizacional. Isso culminou, em 2018 com o resultado de 89,69% no índice de aderência, demonstrando um crescimento de 18,69% em comparação ao ano de 2016, quando iniciamos a mensuração. A adesão à cultura organizacional também vem promovendo diversas melhorias, como no nível de engajamento, na produtividade, na satisfação dos colaboradores, no controle do *turnover*, estando presente na rotina dos colaboradores.

## 2 OBJETIVOS

O propósito maior com a gestão da cultura é fazer com que esta seja identificada, disseminada e vivida em todas as interfaces, impactando diretamente nos resultados institucionais e no engajamento. Como objetivos específicos tínhamos:

- Diagnosticar os elementos culturais que representavam o Senac-RS, e que fizessem sentido para os colaboradores;
- Disseminar esses elementos culturais, fazendo com que as pessoas percebessem o alinhamento entre o conceito e a prática do dia a dia;
- Engajar os colaboradores em todo o ciclo de vida na organização, estimulando a vivência dos elementos da cultura;
- Estimular o processo de mudança e aderência aos elementos ainda não percebidos pelas pessoas, porém estratégicos para organização.

## 3 INTRODUÇÃO

Instituição de educação profissional fundada em 1946 como serviço social autônomo, o Senac-RS tem como missão “educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo” e, para isso, mantém um portfólio com mais de 600 cursos em 17 áreas de atuação. A instituição atende todos os 497 municípios do RS, oferecendo cursos de aprendizagem, cursos livres, técnicos, graduação, pós-graduação e extensão, nas modalidades presencial e a distância.

No Rio Grande do Sul, possui, em sua estrutura, um diretor regional, gerentes de área, diretores de escolas, coordenadores de área, líderes e equipes tático e operacional, totalizando, atualmente, 1814 colaboradores. O departamento regional fica centralizado em Porto Alegre, e, além disso, são 42 Escolas de Educação

Profissional; duas Faculdades; uma Escola EAD e 21 Unidades Sesc/Senac espalhadas pelo Estado, somando mais de 60 pontos de atendimento – todos com o objetivo de cumprir com a sua missão voltada à educação (Anexo 1).

Desde 2016, a instituição adotou um novo posicionamento para o público interno e externo: “Senac. Educação Profissional Mudando Vidas”, enfatizando como a educação tem o poder de transformar a vida das pessoas (Anexo 2).

Como premissa à gestão da cultura, observou-se, por meio de pesquisas e avaliações realizadas pelo PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), que os colaboradores não compreendiam a cultura da instituição e ainda não conseguiam perceber com clareza os elementos que a compunham, considerando ser uma instituição com mais de 70 anos. Por isso, foi necessário um trabalho consistente para identificar e difundir a cultura organizacional, compartilhada pelos cerca de 2 mil colaboradores à época, de norte a sul do Estado, para que todos estivessem alinhados, independentemente da região.

Vale destacar que o Senac-RS enfrenta concorrência em todas as cidades onde atua e disputa mercado em todos os seus níveis de ensino. Além disso, as dificuldades econômicas do momento e o alto índice de desemprego são outros desafios de mercado. E, para se destacarem positivamente nesse cenário competitivo, muitas lideranças estão voltando as suas atenções para os seus colaboradores, buscando as mais diversas ações de gestão empresarial, na tentativa de que a mudança de atitude mental (*mindset*), seja o diferencial estratégico.

Nesse contexto, entendeu-se que o alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional, bem como a forte influência do líder, contribuiria significativamente para atuar nesse cenário tão desafiador e complexo, em que o engajamento das

peças é fundamental. Para Robbins (2010), em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de uma forma natural e espontânea. Quanto mais membros a aceitarem e multiplicarem, mais forte será a cultura, impactando no engajamento, na produtividade e, por consequência, nos resultados.

Para implementação da Gestão da Cultura Organizacional, aplicamos as seguintes metodologias:

- Pesquisas para diagnóstico: grupos focais com gestores e pesquisa online com todos os colaboradores para identificação dos primeiros elementos da cultura – Versão I;
- Pesquisa de Aderência com os todos os colaboradores de forma online;
- Devolutiva dos resultados para as escolas e áreas, com elaboração de plano de ação;
- Diagnóstico de refinamento e releitura dos elementos – Versão II;
- Plano de trabalho;
- Comunicação interna e endomarketing;
- Programa de desenvolvimento de líderes;
- Dinâmicas de grupos.

## **4 CULTURA SENAC**

### **4.1 Diagnóstico da cultura**

Educar para o trabalho, com o compromisso de praticar um sistema de gestão de excelência é uma das premissas do Senac-RS. Por isso concorreu, entre 2009 e 2017, ao Prêmio Nacional da Qualidade, concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Na avaliação do Prêmio em 2015, foi apontado um eixo

fragilizador, considerado como uma importante lacuna: “identificar, conhecer e vivenciar a cultura organizacional”

Desde 2003, o Senac-RS adotava seus princípios como norteadores, a partir dos preceitos da Gestão Biológica, o qual serviu de base também para a definição do Ecograma como Sistema de Trabalho (Anexo 3). E, desde 2015, era realizada anualmente a Pesquisa de Aplicabilidade dos Princípios, com toda a força de trabalho, para avaliar a adesão dos colaboradores a esses princípios.

No entanto, entendeu-se que o Senac-RS estava utilizando os princípios organizacionais como referência para nossa cultura (anexo 4), dificultando o conhecimento e identificação das características da instituição, ou seja, os elementos que constituíam a cultura Senac. Os princípios e normas integram o modelo de gestão e devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Já a cultura é definida como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores e atitudes compartilhadas por todos os membros da organização (Robbins, 2010). A cultura espelha o jeito de ser da organização. Assim, como principal influenciador da cultura, o modelo de gestão deve permitir e fomentar uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio (Crozatti, 1998).

A fim de fortalecer os elementos culturais, foi estabelecido o objetivo estratégico “Viver a Cultura Organizacional”. Esse passou a integrar também o plano de ação da instituição, que serve como guia para todos os colaboradores (Anexo 5).

Para a identificação dos elementos que definiam a cultura organizacional, foi realizado um diagnóstico contemplando quatro pesquisas: (1) pesquisa quantitativa com todos os colaboradores, (2) grupo focal com os gerentes, (3) grupos focais com

diretores de unidades e (4) entrevista em profundidade com o diretor regional (Anexo 6).

Todas as informações obtidas no diagnóstico foram analisadas pelo grupo gestor e confirmaram, como principais elementos (versão I), os seguintes: Cultura da Excelência, Liderança Ética e Democrática, Educação para Competência, Inovação e Sustentabilidade.

Em 2016, a Pesquisa de Aderência à cultura organizacional apontou que os colaboradores não conheciam e muito menos identificavam-se com esses elementos. Isso tratava-se de um ponto de melhoria que merecia atenção

Segundo Schein (2009) uma das partes mais importantes da cultura de uma organização são as pessoas. É a partir delas que a cultura de uma organização se solidifica e se manifesta.

Com isso, a primeira grande ação foi revisitar todo diagnóstico, com base no detalhamento da pesquisa e devolutivas, e então redesenhar os elementos que de fato representam a cultura e, dessa forma, termos clareza daqueles elementos que precisávamos inserir.

Para Salles, Wood e Caldas (2010), a essência da organização é reforçada por meio dos componentes da cultura organizacional, sendo alguns fáceis de serem percebidos e outros notados apenas após uma análise mais profunda.

Outro ponto que observamos no realinhamento desses elementos foi deixá-los com uma nomenclatura mais simples e próxima ao estilo dos colaboradores do Senac, considerando simbologia, ritos, sinais e características marcantes da instituição, gerando assim maior significado.

Para Robbins (2010), os ritos são os momentos durante os quais a cultura é vivida de forma intensa, fortalecendo suas crenças compartilhadas. Assim como



entendemos o mundo a partir de narrativas, temos muito mais facilidade em absorver fatos e situações do que datas. A carga emocional de certas situações cria uma posição especial em nossa memória. Ainda conforme o autor, os ritos favorecem a sustentabilidade da organização.

Após essa revisão, chegamos então em oito elementos da Cultura do Senac (versão II). Considerou-se que cinco são fortalecidos na instituição, sendo eles: Liderança Norteadora; Excelência; Paixão pela Missão, Compromisso com as regras e Relacionamento com as partes interessadas. Também se identificou que três elementos deveriam ser inseridos em nossa cultura: Atuação em rede; Visão competitiva e sustentável e Inovação, para garantirmos sucesso de nossos desafios presentes e futuros (Anexo 7).

Para Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional deve ser vista como um processo de melhoria contínua. Considerando nossa cultura de excelência e, por consequência, essa melhoria em nossas ações, estudamos os resultados da pesquisa e das devolutivas com maior profundidade e entendimento, e constatamos que:

a) havia dúvida sobre o conceito de cultura, o qual confundia-se com o conceito de satisfação do clima. A própria estrutura da pesquisa favorecia a confusão pela similaridade das questões. Para Chiavenatto (2010), é preciso compreender a diferença substancial entre clima organizacional e cultura organizacional a fim de usar estrategicamente essas informações para suas ações de engajamento que promovem a sustentabilidade da empresa. O clima organizacional diz respeito ao ambiente de trabalho em si e o que seus colaboradores pensam sobre ele. Esse aspecto é diretamente influenciado pela

cultura organizacional, sendo os dois interdependentes e determinantes para o desempenho de uma empresa.

b) alguns elementos eram desconhecidos ou mal compreendidos pela maioria dos colaboradores, que não conseguiam perceber ou associá-los com ações do dia a dia.

c) a cultura era percebida, na maior parte dos casos, em um nível apenas de colaboradores que estiveram diretamente envolvidos na construção dos elementos, ou que estão mais próximos do departamento regional. Ou seja, nossa capilaridade em todo o Estado dificulta e também contribuiu para o resultado abaixo do esperado daquele ano de 2017 na pesquisa de aderência à cultura.

#### **4.2 Ações realizadas a partir do diagnóstico**

Percebemos esse cenário como uma oportunidade para comunicarmos nossa cultura com mais clareza, gerando aderência e reconhecimento de todos os colaboradores. Desta forma, promoveríamos maior engajamento para atingirmos nossa visão e nossos objetivos estratégicos.

Ventura e Leite (2014) reforçam que aspectos como alinhamento e compartilhamento de interesses entre organização e indivíduos gera comprometimento. Em acréscimo, para Robbins (2010) o comprometimento organizacional é o nível de identificação que o funcionário tem para com os objetivos da organização.

Para Chiavenatto (2010), toda mudança precisa ser profunda para ser duradoura quando se trata da cultura organizacional em uma empresa. Uma avaliação superficial produz efeitos passageiros, podendo até mesmo impossibilitar o cumprimento de ações essenciais para a sobrevivência de um negócio.

Para este grande desafio, entendemos que a discussão sobre a Cultura Senac não deveria se restringir ao Núcleo de Recursos Humanos ou à área de planejamento da instituição. Para pensarmos em ações da disseminação da cultura, seria necessário envolver outras áreas da empresa que deveriam participar dessa construção, e esse assunto deveria ser prioridade para o grupo de gestores do Senac-RS. Pois, como afirma Schein (2009), se o comprometimento do grupo estiver ameaçado em razão de elementos da cultura mal adaptados, é função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

Conforme Barreto, Kishore, Reis, Batista e Medeiros (2013), estudos apontam sobre a inter-relação entre liderança e cultura em que as habilidades do líder são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto da gestão da cultura. Por outro lado, considera-se que o líder também é moldado pela cultura organizacional. Assim, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é pré-requisito para uma liderança eficaz.

Estudando sobre o tema, um grupo de trabalho instituiu as seguintes macro etapas, pensadas para o projeto de gestão da cultura no Senac-RS: identificação; entendimento e comunicação; disseminação e fortalecimento; mensuração; aprendizados e sustentação.

Após a etapa de identificação realizada por meio das pesquisas anteriormente citadas, o grupo, em uma reunião de *brainstorm*, revisitou os aprendizados dos ciclos anteriores, priorizou e estabeleceu os seguintes objetivos:

- a) Alinhar o conceito de cultura com todos os colaboradores da instituição;

- b) Comunicar e explicar os elementos a todos os colaboradores, deixando claro que 5 desses elementos já são fortalecidos e fazem parte da nossa cultura, e os outros 3 elementos são os que desejamos inserir na nossa cultura;
- c) Influenciar e ajudar os colaboradores a associar os elementos as suas vivências diárias;
- d) Engajar as lideranças e representantes (embaixadores), a serem conectores, guardiões e influenciadores da cultura Senac-RS em todas as suas interações.

Para Salles (2018), o líder da mudança deverá intervir, buscando fomentar a convergência de visões e propósitos na equipe. É, portanto, essencial desdobrar os processos de reflexão sobre a cultura e a capacitação para a mudança cultural, em todos os níveis da organização. Naturalmente, isso agrega complexidade ao processo, uma vez que acrescenta novas vozes e perspectivas. Entretanto, não há outra forma para garantir o sucesso e a perenidade das mudanças.

Diante do levantamento das necessidades prioritárias, elencamos inicialmente algumas ações, para nortear como iríamos atendê-las. Essas ações ocorreram de forma simultânea e em ordem cronológica estruturadas, contemplando as etapas do projeto de “disseminação e comunicação”, “sensibilização e fortalecimento” e “mensuração”. Entre as ações prioritárias do plano de trabalho, estão:

- a) Realizar uma campanha interna de endomarketing para disseminação/comunicação da Cultura Senac e também, informar os clientes sobre a Cultura Senac, pelos canais de comunicação com o público externo;
- b) Utilizar a comunicação Interna para divulgar o conceito de cultura bem como os elementos que a compõem, gerando mais familiarização e aproximação dos colaboradores com ela;

- c) Sensibilizar os líderes da instituição para serem os guardiões da cultura, utilizando como base para gestão de pessoas;
- d) Fortalecer os três elementos “Inovação”, “Atuação em rede” e “Visão competitiva e sustentável”;
- e) Inserir no processo seletivo e de integração, como forma de conhecer a Cultura Senac antes do processo de admissão;
- f) Revisar e reformular o formato das perguntas da pesquisa de aderência, a fim de diferenciá-las da pesquisa de clima, bem como simplificar o entendimento, de forma a obter mais aderência;
- g) Acompanhar demais ações complementares que estejam reforçando os elementos da cultura do Senac.

Para melhor entendimento das etapas, os itens acima foram desdobrados nas ações abaixo:

**Item (a) - Campanha de endomarketing: Minha Vida é Mudar Vidas. Essa é a cultura Senac**

Identificados os elementos da cultura, o grande desafio observado pelo Núcleo de Recursos Humanos consistiu em: como fazer com que todos os colaboradores conheçam e se engajem com essa cultura? A questão foi compartilhada com a Assessoria de Marketing da instituição e com a área de planejamento que, em conjunto, trabalharam no desenvolvimento e lançamento de uma grande campanha de endomarketing com o apoio da agência de publicidade *Competence*, sendo essa ação principal na mobilização dos aspectos da cultura.

De fato, para engajar os quase 2 mil colaboradores espalhados pelo Estado, identificou-se que a campanha deveria propor algo inusitado, até então nunca realizado pela instituição, extrapolando os canais de comunicação interna do Senac-

RS. Como observa a Fundação Nacional da Qualidade, “A comunicação não apenas é capaz de integrar e motivar profissionais, como também pode conectá-la aos valores que compõem sua cultura (FNQ, 2018)”.

Para Castello (2018), a cultura é composta, essencialmente, do que comunicamos, em todas as suas formas, e o significado que as pessoas derivam disso. Tudo que fazemos, falamos e escolhemos comunica a forma como vemos o mundo, como nos posicionamos dentro dele, com que tipo de pessoas queremos nos relacionar e como esperamos que as pessoas respondam a isto.

A campanha de endomarketing foi realizada no segundo semestre de 2018 e contou com as seguintes etapas:

### **1ª Etapa – Concurso**

No mês de julho, foi lançado um concurso de frases para causar um *buzz* sobre o tema (Anexo 8). Os colaboradores das escolas e áreas foram convidados a enviarem uma frase descrevendo: **“Qual o significado da Cultura Senac-RS?”**.

O concurso foi realizado com o intuito de selecionar os autores das melhores frases, que participariam da gravação especial do vídeo manifesto da cultura em Porto Alegre, intitulado de Dia D – Dia da Cultura. Além da criatividade da frase, outro critério de seleção era que todas as escolas e todas as áreas do Senac-RS deveriam ter um representante no Dia D, ou seja, haveria um ganhador por unidade. O concurso foi um sucesso e teve, ao total, 186 frases.

### **2ª Etapa – Dia D**

Aproximadamente 60 colaboradores participaram de um dia de imersão que proporcionou uma experiência única e marcante, no dia 14 de agosto, no Instituto Ling, em Porto Alegre. Durante esse dia, eles puderam debater e vivenciar sobre os elementos da Cultura Senac-RS (Anexo 9).

Além disso, todos participantes do Dia D participaram da gravação do vídeo de Manifesto da Cultura e da gravação de oito vídeos, cada um sobre um dos elementos. Durante o encontro, os participantes também receberam o título de “*Embaixadores da Cultura*”, ou seja, eles ficaram responsáveis por disseminar a cultura em cada escola e área, a partir do lançamento da campanha.

### **3ª Etapa – Lançamento**

Por fim, no dia 27 de setembro, aconteceu o grande evento de lançamento da campanha. A cultura Senac foi traduzida por meio da seguinte frase: “**Minha vida é mudar vidas. Essa é a cultura Senac**” (Anexo 10). Por meio desse conceito, mantemos vivo nosso posicionamento – *Senac. Educação profissional mudando vidas* - e conseguimos transpor a relação do Senac-RS com seus colaboradores, já que estes são os maiores responsáveis pela mudança de vida de quem realiza os cursos.

Também foi lançada #EuvivoSenac, para que os colaboradores tivessem uma *hashtag* para chamar de sua. Aqui exploramos o sentimento de pertencer e ter orgulho em fazer parte do Senac e de que os colaboradores vivem a cultura da empresa como parte de suas vidas.

Antes mesmo do lançamento de fato, foi importante definir os papéis dos atores principais que motivariam essa mudança em cada escola e área, sendo eles:

**Diretor de Escola/Gerente de área** – tinham como papel influenciar os colaboradores a viverem a cultura institucional em todas as ações e atitudes de nosso dia a dia, estimular o envolvimento de todos no lançamento e sustentação da campanha, abordar a importância da cultura, além de fomentar o aprofundamento dos elementos existentes e aqueles que queremos incentivar, atuando como influenciadores na mudança da cultura, valorizando também o papel do Embaixador.

**Embaixador da Cultura Senac-RS** – tinham como objetivo influenciar os colaboradores a viverem a cultura institucional em todas as ações e atitudes de nosso dia a dia e provocar que as pessoas pensem sobre o “nosso jeito de ser”, além de operacionalizar ações recomendadas corporativamente.

**Multiplicadores de Marketing e facilitadores de Recursos Humanos** – Apoiar os embaixadores da Cultura na mobilização das pessoas e nas ações, atuando como agentes ativos da mudança.

O lançamento aconteceu no Departamento Regional, nas escolas e unidades da seguinte forma:

**Na Sede do Departamento Regional em Porto Alegre:** foram reunidos todos os colaboradores administrativos das áreas do Senac-RS para um grande momento no Teatro do Sesc. Neste momento, o diretor regional, José Paulo da Rosa, falou sobre a importância do fortalecimento da cultura na instituição e todos os colaboradores assistiram ao vídeo de manifesto da cultura. Ao final, foram distribuídos os cordões e crachás alusivos à campanha, simbolizando nossa trajetória de uma mudança de cultura e adesão a ela (Anexo 11).

**Nas escolas e unidades do Senac pelo Estado:** Os colaboradores foram reunidos em um momento especial na escola para assistirem ao vídeo de manifesto da cultura. Nesta ocasião, o Diretor e o embaixador falaram sobre a importância da cultura para o Senac-RS e entregaram os cordões e crachá alusivos, bem o estímulo as postagens com a *hashtag* oficial #euvivosenac (Anexo 12).

#### **4ª Etapa - Pós-lançamento e sustentação da campanha**

Foi enviado, para todas as escolas e áreas, o enxoval gráfico da campanha, composto de cartaz e *wallpaper* para os computadores. Após o lançamento, todas



as segundas-feiras, também foram enviados aos colaboradores os vídeos de cada elemento da cultura via InfoSenac (comunicação via e-mail) e, na mesma semana, na revista eletrônica “Interligado” eram reforçados os significados dos elementos com depoimentos dos colaboradores, para maior internalização dos mesmos (Anexo 13 e 14). Para o público externo, foi publicado o vídeo nas mídias sociais e no site. Percebemos o engajamento com a campanha através da utilização de 1508 *hashtags* alusivas à cultura por parte dos colaboradores. O vídeo sobre a Cultura Senac também teve um alto índice de visualizações, sendo assistido por 13.661 pessoas no *Facebook*, 443.347 no *Instagram*, 400 no *Youtube* e 114 nas demais redes (*Twitter e LinkedIn*).

#### **Item (b) - Comunicação Interna**

Através da revista eletrônica semanal – o Interligado, que é uma ferramenta consolidada de comunicação e engajamento, a temática relacionada à cultura Senac foi divulgada em algumas edições. A revista apresenta uma cartola fixa intitulada “Minha Vida é Mudar Vidas”, que convida os colaboradores a relatarem alguma história, de como mudaram a vida de um aluno. Além desta cartola fixa também ocorrem outras matérias sobre a gestão da cultura.

#### **Item (c) - Sensibilização de Líderes e colaboradores**

Na reunião trimestral de análise de resultados de novembro de 2018, foram disseminadas para os gestores as dinâmicas vivenciais dos elementos, com o propósito de ampliar o conhecimento e absorção para que eles replicassem com suas equipes nas escolas e áreas (Anexo 15).

Ademais, os elementos da Cultura Senac foram inseridos em outras ações realizadas voltadas para os líderes e equipes, porque entende-se a importância do reforço para sustentação desses elementos.

**PDL – Programa Desenvolvimento de Lideranças:** dentro da programação do PDL 2018/2019, que ocorre há cerca de 10 anos, tiveram dois módulos específicos com as temáticas “Cooperação” e “Comunicação Assertiva e Empática”, totalizando dois encontros, contribuindo significativamente para sensibilizar e fortalecer o elemento da Cultura de Atuação em Rede (Anexo 16).

**PDLI – Programa de Desenvolvimento de Lideranças Intermediárias:** para sensibilizar e fortalecer o elemento de “Visão Competitiva e Sustentável”, foi realizada uma capacitação com todos os líderes de vendas, com o intuito de desenvolvermos competências técnicas e comportamentais de forma a melhorarmos o desempenho.

**Item (d) - Fortalecer os três elementos “Inovação”, “Atuação em rede” e “Visão competitiva e sustentável”.**

No quesito “Inovação”, uma série de ações vem sendo desenvolvidas dentro da instituição desde o ano de 2018, para que o elemento integre de fato o DNA do Senac-RS. Entre eles:

- Lançamento da plataforma vendas online via e-commerce: em um ano, já foram efetuadas mais de 11 mil matrículas, totalizando um faturamento de R\$ 9.638.144 por meio do canal online.

- Maratona de Inovação: evento realizado em março deste ano, a atividade reuniu professores e colaboradores do Senac-RS que apresentaram projetos para solucionar as demandas de inovação de empresas do comércio de Bens, Serviços e Turismo. Quatro destes projetos foram selecionados e serão implementados pelas empresas no decorrer de 2019 (Anexo 17).

- Modelo de Gestão da Inovação (MOGI): lançado em 2018, ele define as diretrizes do Senac-RS em relação a esse tema. Está estruturado em cinco dimensões, quais sejam: Visão de Futuro, Clientes e Mercado, Pessoas, Cultura e Gestão do Conhecimento. A implementação desse modelo é gradual e contribui diretamente ao elemento cultural de Inovação, o qual estamos desenvolvendo cada vez mais (Anexo 18).

Já em “Atuação em Rede”, o Senac criou programas e iniciativas visando fortalecer esse aspecto, sendo eles:

- Convenção de Vendas (Anexo 19): em 2018, organizamos a maior Convenção de Vendas já realizada no Senac-RS. O evento foi resultado de uma parceria entre três principais áreas do Departamento Regional - Núcleo de Negócios, Assessoria de Marketing e Núcleo de Recursos Humanos -, e reuniu gerentes de área, diretores de escola, vendedores e multiplicadores de marketing de todo o Senac-RS, já demonstrando a preocupação de atuarmos em conjunto, em busca de resultados, demonstrando foco na “Visão Competitiva e Sustentável” e a “Atuação em Rede”.

- Destaque Docente: O Programa Destaque Docente é uma prática de reconhecimento que valoriza os Docentes e incentiva a cultura de excelência e atuação em rede, propondo o compartilhamento de boas práticas. Por meio dele, os docentes são convidados a enviarem as suas melhores práticas em sala de aula. Essas práticas são reconhecidas e publicadas nos canais de comunicação interna, como a revista eletrônica “Interligado”.

Cursos EAD: o Portal E-Learning do Senac-RS contempla mais de 40 títulos, sendo que alguns cursos contribuem e reforçam o desenvolvimento dos elementos da cultura (Anexo 20).

Já no aspecto “Visão Competitiva e Sustentável”, o Senac-RS desenvolveu iniciativas que incentivam a venda dos seus produtos, garantindo a sustentabilidade da organização em todos os pilares. Representam essas iniciativas:

- Adesão ao Pacto Global (ONU): em 2018, o Senac-RS tornou-se signatário do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), comprometendo-se com os 10 princípios relacionados aos Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção.

- Desenvolvimento do Programa Vendedor +: tem como objetivo criar um processo estruturado e sistemático de reconhecimento, incentivo e premiação de vendedores e líderes de vendas das Escolas do Senac-RS.

**Item (e) - Inserir no processo seletivo e de integração, como forma de conhecer a Cultura Senac antes do processo de admissão;**

A fim de atrairmos e selecionarmos pessoas com aderência à cultura do Senac-RS, apresentamos os elementos da cultura em nosso site institucional na área do trabalhe conosco, também com o intuito de expor, de forma transparente, o que esperamos das pessoas que compõem o quadro de colaboradores (Anexo 21).

No processo seletivo, o recrutador precisa estar atento para identificar nos candidatos valores que serão similares aos valores da empresa e facilitarão a adesão à cultura. Robbins (2010) defende haver menores índices de rotatividade em culturas fortes, pois existe maior grau de concordância sobre os pontos de vista e igualdade de propósitos o que gera maior coesão, lealdade e comprometimento organizacional reduzindo assim a propensão de perdas de colaboradores.

Como forma de promover o engajamento desde os primeiros dias do colaborador na instituição, também foi inserido no Portal de Integração um módulo específico da Cultura (Anexo 22).

**Item (f) - Revisar e reformular o formato das perguntas da pesquisa de aderência, a fim de diferenciá-las da pesquisa de clima, bem como simplificar o entendimento, de forma a obter mais aderência;**

Como forma de tornarmos a pesquisa mais simples e compreensível a todos os colaboradores, revisamos cada uma das perguntas e inserimos exemplos de nosso dia a dia, para cada um dos elementos da cultura (Anexo 23).

**Item (g) - Acompanhar demais ações complementares que estejam reforçando os elementos da cultura do Senac.**

Como a cultura faz parte do modelo de gestão do Senac-RS, sendo um objetivo estratégico, além das práticas acima relatadas, todas as áreas realizam em suas rotinas ações que sistematicamente contribuem para a aderência da cultura.

### **4.3 Investimentos**

Considerando a importância e relevância estratégica da gestão da Cultura para o Senac-RS, investimentos de ordem financeira e de recursos humanos foram necessários. É importante ressaltar, que, assim como a maior parte dos projetos implementados, este também teve todas as suas etapas pensadas e estruturadas pelo grupo de trabalho, valorizando assim o capital intelectual interno. Abaixo, listamos os investimentos realizados.

Investimentos	
Recursos Humanos*	53.550,00
PDL	28.800,00
Convenção Vendas	100.000,00
Materiais Dinâmicas	1.745,00
Campanha	173.000,00
Trimestral	15.000,00
Pesquisa de Aderência	1.000,00
<b>Total</b>	<b>373.095,00</b>

## 5 RESULTADOS

Diante da complexidade do cenário econômico, da competitividade junto aos *players* de mercado e, também, das demais adversidades relatadas neste case, fez-se necessário um novo posicionamento da cultura organizacional, gerando maior engajamento dos colaboradores, conforme citado por Gil no trecho abaixo:

“...empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolverem-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.” (GIL, Antônio Carlos, 2001, p.43)

Sendo assim, a gestão da cultura nos alavancou para resultados expressivos que contribuíram para a manutenção do desenvolvimento da organização, conforme indicadores abaixo:

- **Aderência à Cultura Organizacional:** iniciamos a mensuração de aderência à cultura em 2017, quando atingimos a marca de 85,21%. Com o investimento realizado ao longo de 2018, houve um crescimento para 89,92%, refletindo em todos os elementos da cultura, bem como nos demais indicadores estratégicos e táticos, conforme expresso neste capítulo. Neste ano, temos o desafio de chegarmos à marca de 90%;

- **Turnover e Assertividade no Processo Seletivo:** o novo direcionamento da cultura organizacional contribuiu para um processo de estabilização nos índices

de *turnover* mantendo-o abaixo da meta de 3%. Já a assertividade nos processos seletivos evoluiu de 90,25% para 92,67%;

- **Satisfação dos colaboradores:** a pesquisa de clima organizacional no Senac-RS é aplicada desde 2004. É possível constatar que os resultados dos últimos quatro anos indicam uma evolução na percepção dos colaboradores com relação à satisfação geral, atingindo, em 2019, a marca histórica de 89% no índice de satisfação. Exemplificamos, abaixo, através de um depoimento de colaborador extraído do relatório qualitativo da pesquisa de clima de 2019, a identificação com a cultura organizacional:

*“O sistema de gestão é extremamente consolidado e íntegro, bem como os líderes que o conduzem. O negócio Educação é algo estimulante e simbólico, que tem um valor imenso para a sociedade, gerando orgulho e senso de pertencimento não só ao Senac quanto para a contribuição à Sociedade. As práticas de gestão, as políticas, os procedimentos, os regulamentos e essencialmente a cultura e os valores nos motivam a ser cada vez melhores, sendo ainda exemplo para uma sociedade com tantas dificuldades como a Brasileira. Obrigada por me permitir participar desta história.”*

- **Índice de satisfação dos colaboradores quanto à valorização:** é um indicador estratégico, com a meta de 80%. Em 2019, atingimos a marca de 84%, evoluindo 5% em relação a 2018, quando o resultado foi de 79%. Para o Senac, os líderes têm um papel fundamental no que tange à valorização das pessoas, sendo assim, podemos correlacionar este resultado com a cultura de “Liderança Norteadora”;

- **Confiança na alta liderança (Pesquisa de Clima):** reforçando o impacto da “Liderança Norteadora”, a avaliação do “Nível de confiança na alta liderança” teve como resultado em 2019, 90%. Este indicador foi inserido este ano.

- **Cooperação (pesquisa de clima):** As diversas ações desenvolvidas e já citadas neste relatório, relacionadas ao elemento da cultura atuação em rede, refletiram de forma impactante para um excepcional crescimento de 69% no item cooperação em 2019, em comparação à 2018. Este foi o item de maior fragilidade apontado na pesquisa de clima 2018, conforme demonstramos no anexo 24.

- **Indicadores financeiros:** Na receita de mercado, entre 2017 e 2018 constatamos o crescimento de R\$ 2.228.135,85. Importante destacar que em 2018 tivemos a maior receita PJ da história R\$15.671.745. Somado a isso e considerando o cenário econômico desafiador, obtivemos diminuição nos índices de inadimplência, de 4,86% em 2017 para 4,30% em 2018.

- **Egressos trabalhando e Satisfação do aluno:** comprovando o alinhamento com os elementos de “Excelência”, “Relacionamento com as partes interessadas”, “Inovação” e “Paixão pela missão”, o índice de egressos trabalhando atingiu 71,04% em 2018, assim apresentando um crescimento de 5,52% em relação ao ano de 2017. No que tange à satisfação do cliente externo, a média no primeiro trimestre de 2019 foi de 90,83%;

- **IDV (Índice de Desempenho de Vendas):** a instituição utiliza o IDV, que compõe a nossa ferramenta de acompanhamento de gestão (BSC), com o intuito de atender a um novo perfil. No primeiro trimestre de 2018, o IDV geral da organização foi de 87%. Já no primeiro trimestre de 2019, o resultado alcançado foi de 100%, ou seja, conseguimos atingir nossa meta de vendas e de receita. Diversas ações foram pensadas para chegar a esse resultado, como uma campanha de antecipação de



vendas em 2018 para cursos com início 2019, com oferta de descontos competitivos no mercado. A campanha foi tanto sucesso que, em dezembro, já havia vendido R\$ 4.964.591 (até 9/12), quatro vezes mais que no mesmo período do ano de 2017 (R\$ 1.232.718), reflexo de uma maior “Visão competitiva e sustentável” dos colaboradores, um dos elementos que o Senac tem conseguido cada vez mais aderir a cultura;

- **Top of Mind:** em 2018, o Senac-RS foi a marca mais lembrada pelos Gaúchos na categoria Capacitação Profissional, com 19,2% dos entrevistados. Já neste ano, o resultado foi ainda superior: a marca foi a mais lembrada na categoria Capacitação Profissional, com 24,6%, e na nova categoria Ensino Técnico, com 33,5%, tendo relação com os elementos da nossa cultura - “Relacionamento com as partes interessadas” e “Excelência” (Anexo 25).

- **Gestão da Excelência:** Recertificação da ISO 9001 em 2019.

## 7 CONCLUSÃO

É fundamental ressaltar que não basta a instituição colocar foco nas etapas iniciais de diagnóstico e disseminação apenas. Conforme citado, as etapas de aprendizado e sustentação contribuem para reforçar os elementos da cultura Senac, mantendo assim a perenidade dos resultados da Instituição. Este é um tema que deve ser revisto com frequência, conforme os desafios da instituição vão sendo redefinidos.

Com os aprendizados obtidos e com o intuito de sustentar e promover engajamento contínuo, temos previstas algumas ações para 2019/2020, mantendo vivos os aspectos da cultura, dando continuidade ao trabalho realizado, conforme destacamos:

- Padronizar o processo seletivo, inserindo modelo de identificação de aderência à cultura como etapa, já na etapa inicial deste relacionamento candidato/empresa, a fim de que o candidato já possa sinalizar sua identificação ou não com a cultura da empresa, complementando ao perfil e mapa de competências que a empresa possui;
- Criar um “*Game*” da Cultura Senac para proporcionar uma experiência lúdica dos elementos. O jogo irá compor a trilha de capacitações de formação básica de todos os colaboradores;
- Reunir os embaixadores com o propósito de reestabelecer o papel deles, ampliando a responsabilidade para todos os membros das equipes;
- Divulgar, nas escolas e nos meios eletrônicos existentes, o vídeo externo da campanha, reforçando nosso posicionamento cultural para todas as partes interessadas;
- Desdobrar, em micro ações, as ações pensadas pelo grupo da consultoria interna de RH, a partir da análise do resultado da última pesquisa;
- Manter a análise da pesquisa de aderência com olhar de diagnóstico para definirmos os temas de desenvolvimentos a serem trabalhados ao longo do ano, de forma corporativa ou pontual por escola, conforme necessidade;
- Revisitar os elementos da cultura, a cada dois anos, com o objetivo de alinhar se estão representando a instituição para sua sustentação;
- Manter a utilização da ferramenta de comunicação interna como um conector que potencializa o engajamento das pessoas e mantém viva a cultura;
- Inserir, no código de ética da Instituição, os elementos e manifesto da Cultura Senac-RS, com o objetivo de reforçar características de comportamentos desejados aos colaboradores.

Segundo Schein (2009), culturas organizacionais fortes buscam unir a empresa e criar um sentimento de pertencimento. Programas e ações que incentivam a participação do funcionário e proporcionam a interação entre as diversas áreas da organização são uma boa ferramenta para fortalecer a cultura organizacional. Um ambiente que valoriza seu funcionário e se preocupa com seu desenvolvimento é um ambiente próspero, que incentiva ideias e promove o engajamento.

Desta forma, o fortalecimento da cultura é fundamental para que o Senac-RS siga com sua missão de "Educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo", de maneira competitiva e sustentável. A Cultura Senac é o caminho seguro que nos direciona para o alcance dos objetivos, baseada nos valores e princípios construídos ao longo do tempo e de nossa história, ela personifica o jeito Senac de ser e agir perante todas as partes interessadas.

A relevância que a instituição confere à cultura organizacional faz a diferença no Senac, contribuindo para o engajamento dos colaboradores e para o fortalecimento da empresa.

Os elementos culturais de uma empresa podem ser descritos em seu plano estratégico, mas se não forem vivenciados e incentivados não causarão o impacto positivo na organização. A cultura "minha vida é mudar vidas" é verdadeira, integrando o dia a dia das pessoas, sendo traduzida pelo nosso manifesto: "mudamos as vidas das pessoas através da Educação Profissional, isso nos conecta e estreita relações com todos que interagimos. Nossas lideranças nos estimulam e conduzem para novos patamares, para juntos construirmos um Senac cada vez mais competitivo, através da inovação, sustentabilidade e atuação em rede. Nos

comprometemos com a regras e nos desafiamos diariamente a busca a excelência. Somos apaixonados pela nossa missão. Essa é a cultura Senac! “

### **BIBLIOGRAFIA**

BARRETO, L. M. T. S., KISHORE, A., REIS, G.G., BATISTA, L. L. e MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? Revista Adm., São Paulo, v.48, n.1, 2013.

CASTELLO, D. (2018). Quem forma a cultura são as pessoas. Endeavor Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Cad. estud., São Paulo, n.18,1998 .

FNQ. Cultura Organizacional. FNQ Gestão para transformação. 2018.

GIL, Antonio Carlos, Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, Suzana Maria Valle. Mudança Organizacional: Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ROBBINS, Stephen. P. Comportamento Organizacional. São Paulo: São Paulo, 2010.

SALLES, J. R.; WOOD, T. Jr; CALDAS, M. O desafio da Mudança Cultural.

GVExecutivo, v. 17, n3. Fundação Getulio Vargas, 2018.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança, São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VENTURA, Vera. L. S. e LEITE, Nilda. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. Revista Pretexto, v.15, n3, 2014.

### **MINI CURRÍCULOS DOS AUTORES**

**CAROLINA OLIVEIRA GROSSINI**, é Jornalista formada pela UFRGS, cursando MBA em Marketing pela Uniritter. Atualmente compõe a equipe de Assessoria de Imprensa do SENAC-RS.

**CHEILA DE OLIVEIRA BUENO**, é psicóloga, possui MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela FADERGS. Atualmente compõe a equipe de Capacitação e Desenvolvimento no cargo de Analista de Capacitações.

**MARIA AUGUSTA KAMPF**, graduada em Relações Internacionais, possui MBA em gestão empresarial pela HSM Educação. Atualmente compõe a equipe da Assessoria de Planejamento como Assessora de Gestão e Planejamento.

**MARIANE MARTINS DE OLIVEIRA**, é psicóloga, pós-graduada em Dinâmicas de Grupo pela SBDG. Atualmente, é coordenadora na área de Capacitação e Desenvolvimento, Comunicação Interna e Endomarketing no Senac-RS.

**RENATA PEREIRA**, é psicóloga, possui MBA em Mercados Criativos: cenários de inovação pela UNISINOS. Atualmente, é Consultora Interna de RH no Senac-RS.

**SABRINA BINATO STANGLER PETERSEN**, é psicóloga, possui MBA em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional - IBGEN. Atualmente, coordena a área de Consultoria Interna de RH no Senac-RS.

**SABRINA NORONHA**, graduada em Relações Públicas pela PUC-RS, Possui Pós-Graduação em Marketing pela ESPM. Atualmente compõe a equipe de Marketing no cargo de Técnico de nível superior de publicidade.