

Top Ser Humano 2021

- Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento:

- Cultura Organizacional

Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas do
Rio Grande do Sul (Sebrae RS)

JEITO *DE Ser e de Fazer*

*Empreendedorismo
que transforma:
o jeito de ser e
de fazer do Sebrae RS*

Autoras:

Carla Habckost Dutra

Caroline Godoi de Ávila

Neiva Schefer

Case inscrito em 2020,
entregue em 2021.



ÍNDICE

1 OBJETIVO	1
2 PÚBLICO-ALVO	1
3 INTRODUÇÃO	1
4 FUNDAMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE RS	4
5 A CONSTRUÇÃO DO NOVO JEITO DE SER E DE FAZER DO SEBRAE RS: MÃOS À OBRA	6
5.1 Etapa 1 – Mapeamento	6
5.2 Etapa 2 – Alinhamento	8
5.3 Etapa 3 – Construção do compromisso	11
5.4 Etapa 4 – Sustentação e internalização	13
6 COMPROMISSO E SUSTENTAÇÃO DO NOVO JEITO DE SER E DE FAZER DO SEBRAE RS	15
7 RESULTADOS	17
8 CONCLUSÃO	18
9 MINICURRÍCULO DOS AUTORES	19
BIBLIOGRAFIA	20



SINOPSE

O planejamento plurianual (2015-2018) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae RS) estabeleceu mudanças estratégicas, com o fito de tornar a atuação institucional mais arrojada e relevante para seus clientes. Para isso, foram adotadas diretrizes focadas na compreensão da realidade dos pequenos negócios, na mobilização de instituições públicas e privadas para atuação sinérgica e na prática de uma gestão de referência. No entanto, como a cultura organizacional instalada representava um forte obstáculo à consecução dessas metas, estabeleceu-se um novo objetivo para modificar a cultura da organização. Disso derivou um projeto estratégico para a tratativa sistematizada da transformação da cultura organizacional, cuja execução contou com o apoio metodológico de consultoria especializada e envolveu como público-alvo todos os colaboradores – estagiários, assistentes, analistas, gerentes e diretores – do Sebrae RS em diversas atividades, totalizando 430 pessoas. Como termômetro dessa jornada de transformação, foi definido um indicador estratégico, de mediação bianual, para avaliar o índice de percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional. De 2017 para 2019, esse índice apresentou um crescimento de 21 pontos.



1 OBJETIVO

O projeto de transformação da cultura organizacional do Sebrae RS, iniciado em 2016, teve como objetivo implementar um novo jeito de ser e de fazer capaz de sustentar os desafios empresariais do presente e futuro, a fim de obter resultados organizacionais superiores e sustentáveis, criando condições de engajamento dos colaboradores na consecução dos objetivos estratégicos e do propósito da organização. Adicionalmente, esse projeto tinha como alvos o estabelecimento das bases para a instalação de um processo de gestão sistematizado da cultura organizacional e a qualificação da liderança para gerenciar tal processo adequadamente.

2 PÚBLICO-ALVO

O projeto estratégico de transformação da cultura organizacional envolveu todos os estratos de atuação do Sebrae RS: membros do Conselho Deliberativo Estadual, diretores, gerentes, analistas, assistentes e estagiários, totalizando 430 pessoas.

3 INTRODUÇÃO

Em 2015, uma nova gestão foi iniciada no Sebrae RS, composta de uma recém-nomeada diretoria. Na época, estabeleceu-se um planejamento plurianual, que definiu as bases estratégicas da organização para o período de 2015 a 2018.



Na avaliação diagnóstica desse planejamento, o contexto mostrava-se desfavorável às instituições vinculadas ao Sistema S, que é o caso do Sebrae RS, sendo questionadas, especialmente, quanto à relevância de seus resultados para a sociedade. Isso estimulou, ainda mais, a reflexão por parte dos diretores de que, possivelmente, tratar apenas das questões focalizadas na continuidade do modelo de operação não seria suficiente para que a organização tivesse as condições necessárias para responder aos desafios do contexto. Em outros termos, significava afirmar que o modo de fazer as coisas no Sebrae RS precisava ser profundamente modificado, a fim de que seu papel como ator relevante para os pequenos negócios gaúchos continuasse a ser percebido positivamente por seus clientes. Nessa perspectiva, as tratativas das questões subjetivas – de valores e comportamentos – foram avaliadas como tão importantes quanto as tratativas das questões objetivas da operação.

Ao encontro dessa preocupação de abordar os aspectos subjacentes aos comportamentos das pessoas para que as ambições estratégicas do Sebrae RS pudessem avançar, a diretoria tomou conhecimento da experiência do Sebrae MG em relação ao tema da cultura organizacional. Assim, iniciou-se uma aproximação para conhecer o case de Minas Gerais, bem como uma consultoria especializada, que ofereceu suporte metodológico a esse projeto e que apoiou o Sebrae RS de 2016 a 2019.

Nesse cenário, cabe mencionar que a cultura é um fator complexo, pois envolve todos os aspectos da vida humana e influencia nosso modo de pensar, sentir e agir, conferindo significado e previsibilidade ao dia a dia (SCHEIN, 2001). Dessa forma, para tratar das questões de cultura organizacional, o Sebrae RS estabeleceu, em seu mapa estratégico, um objetivo dedicado à transformação de sua cultura, que



permaneceu até 2019. Para o alcance desse objetivo, foi definido um projeto estratégico, com gestão do Diretor-Superintendente e coordenação técnica interequipes (gestão de pessoas, gestão estratégica e gestão de governança corporativa), que contou com o apoio metodológico de consultoria externa.

Além da gestão interequipes, outras premissas foram estipuladas para a execução do projeto de transformação da cultura organizacional. Como exemplo, pode-se citar: desenvolvimento da liderança (principal responsável por conceder o “tom” da cultura); construção coletiva com os diversos atores envolvidos; e prioridade na participação de todas as agendas definidas para o trabalho, excetuando-se apenas casos de impossibilidade por motivos de saúde e férias.

A orientação metodológica do projeto ficou sob a responsabilidade da consultoria externa, detentora de modelo de análise próprio. Esse modelo é estruturado em dimensões – propósito, estratégia, estrutura, pessoas, processos e resultados empresariais –, sendo a liderança e a cultura organizacional seus amálgamas.

Importante destacar, ainda, o cuidadoso planejamento das iniciativas de comunicação interna como uma das alavancas para o engajamento dos colaboradores e o compartilhamento de informações relevantes. Em resumo, a clareza da necessidade de mudança da cultura organizacional, o patrocínio de seu principal executivo, o suporte metodológico robusto, o engajamento dos diversos atores na construção do compromisso com um novo jeito de ser e de fazer e a preparação para uma efetiva gestão do tema foram os principais responsáveis pela transformação da cultura do Sebrae RS.



4 FUNDAMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DO SEBRAE RS

Após a definição do objetivo estratégico de transformação da cultura organizacional, foi contratada consultoria externa para realização de diagnóstico. Esse trabalho foi executado de outubro a dezembro de 2016, envolvendo as seguintes etapas: análise de documentações e entrevistas individuais e coletivas. De posse desse diagnóstico, a direção decidiu iniciar a jornada da transformação da cultura do Sebrae RS a partir de um projeto estratégico.

Essa iniciativa estratégica foi coordenada tecnicamente por um grupo de quatro profissionais das áreas de gestão de pessoas, gestão estratégica e governança corporativa, com a sustentação metodológica de consultoria especializada no tema e com o patrocínio da diretoria. Os principais objetivos desse projeto estratégico consistiam na transformação da cultura organizacional e no desenvolvimento da liderança para sua atuação como orquestradora da nova cultura.

Na estruturação desse projeto de mudança cultural, foram estabelecidas as etapas de mapeamento, alinhamento, construção do compromisso, sustentação e internalização. Em todas elas, estava presente o processo contínuo de avaliação e realinhamento.

O aporte metodológico utilizado, de formulação da consultoria contratada, foi fundamentado no entendimento de que algumas dimensões organizacionais – propósito, estratégia, pessoas, processos, estrutura e resultados empresariais – atuam como forças de um processo de intervenção, para alinhamento, evolução ou transformação de uma cultura. A cultura organizacional e a atuação da liderança, esta última como modeladora dos comportamentos, funcionam como o fio condutor que



integra essas dimensões, visto que o direcionamento dos líderes contribui para a aprendizagem de suas equipes e para que elas se desenvolvam e se adaptem mais facilmente a possíveis mudanças que a empresa precise promover (DELFIN; SILVA, 2013). Compõe, ainda, a metodologia o uso de termos peculiares, que facilitaram o entendimento das pessoas acerca dos artefatos da cultura, como, por exemplo, o emprego de “foto” para nominar diagnóstico e de “lado sol” e “lado sombra” para designar, respectivamente, pontos fracos e fortes.

No processo de intervenção proposto, a participação de todos os estratos da população organizacional foi entendida como um dos fatores fundamentais para o alcance da construção desejada. Além disso, o conjunto de ações propostas e realizadas envolveu momentos de conscientização, mobilização, desenvolvimento e consolidação dos comportamentos do novo jeito de funcionar da cultura. Todos esses elementos estavam previstos na abordagem metodológica da consultoria de apoio ao trabalho.

Essa participação abrangeu como público-alvo todos os colaboradores – estagiários, assistentes, analistas, gerentes e diretores – do Sebrae RS em diversas atividades, tais como pesquisas eletrônicas, entrevistas, *workshops*, rodas de conversa e capacitações, que caracterizaram momentos de participação coletiva. Ademais, houve o envolvimento do Conselho Deliberativo Estadual, em etapas tanto individuais quanto coletivas, e a participação de clientes por meio de fontes secundárias, especialmente de pesquisa de imagem aplicada pelo Sebrae Nacional.

Importante registrar, ainda, que houve a definição de um indicador estratégico para que, a cada dois anos, fosse efetuada uma pesquisa quantitativa para medir o índice de percepção dos colaboradores quanto à aplicação efetiva dos comportamentos da cultura organizacional. Em síntese, esse indicador objetiva medir



o quanto as pessoas percebem que os comportamentos da cultura organizacional estão, de fato, presentes no dia a dia da organização. Ele foi medido em 2017 e em 2019 e deve ser capturado novamente em 2021.

5 A CONSTRUÇÃO DO NOVO JEITO DE SER E DE FAZER DO SEBRAE RS: MÃOS À OBRA

No planejamento da transformação da cultura organizacional do Sebrae RS, foram previstas as etapas de mapeamento, alinhamento, construção do compromisso e sustentação e internalização. Todas foram planejadas e executadas de maneira integrada, de forma a haver uma continuidade entre elas. A seguir, cada uma dessas etapas é detalhada.

5.1 Etapa 1 – Mapeamento

A primeira etapa ocorreu de outubro a dezembro de 2016, com os seguintes objetivos: identificar os traços culturais que orientavam as práticas organizacionais e as ações das pessoas, tendo em vista o futuro que se quer construir; e compreender o lado sol e o lado sombra das dimensões organizacionais (propósito, estratégia, estrutura, processos, pessoas, cultura e resultados empresariais), bem como as suas interações na dinâmica da organização.

As principais ações realizadas nessa fase foram:

- a) imersão – conhecimento das principais áreas e projetos da organização;
- b) pesquisa qualitativa – entrevistas individuais e grupos de foco;



- c) pesquisa quantitativa – questionário eletrônico para 377 colaboradores, com 87% de respostas;
- d) devolutivas individuais para os diretores – *feedback* sobre o diagnóstico, denominado foto.

Em linhas gerais, essa foto apontou, por um lado, as fortalezas da cultura organizacional, como a força mobilizadora de sua causa, a clareza das diretrizes estratégicas e a qualidade do corpo de colaboradores. Por outro lado, permitiu identificar os aspectos com alto potencial de melhoria, como facilidade para cumprir regras em oposição a uma atitude mais protagonista e inovadora.

Diante dos resultados dessa foto, foram definidos os seguintes desafios, abordados nas demais etapas:

- a) construir o jeito de ser e fazer do Sebrae RS e definir o propósito, de forma a alavancar uma nova dinâmica organizacional e mobilizar as pessoas;
- b) alinhar e desenvolver a liderança para que ela exercesse seu papel de modeladora da nova cultura e preparasse o Sebrae RS para um novo patamar de resultados organizacionais;
- c) elevar a régua de desempenho das pessoas e da organização;
- d) estabelecer e gerir processos com vistas à prática da nova cultura;
- e) dedicar e desenvolver disciplina para a prática efetiva dos novos comportamentos do jeito de ser e fazer do Sebrae RS por parte da liderança e de todo o corpo social da organização.



5.2 Etapa 2 – Alinhamento

A segunda etapa foi efetuada no período de janeiro a agosto de 2017. Seus objetivos consistiram em: compartilhar os traços culturais vigentes, definir o propósito organizacional e construir o novo jeito de ser e de fazer do Sebrae RS, contando com a liderança e o corpo social alinhados e comprometidos para chegar ao futuro pretendido.

Entre as principais ações empreendidas nessa fase, estava a construção do jeito de ser e fazer do Sebrae RS, elaborada em coautoria entre a equipe dirigente, os gerentes, os analistas e os assistentes. Para isso, foi realizado um *workshop* com os diretores a fim de obter um primeiro rascunho dos comportamentos desejados (o que fazemos) e dos rejeitados (o que não admitimos) para cada um destes atributos: pessoas, clientes, processos e resultados. Posteriormente, foram realizados treze *workshops* presenciais, com uma média de 20 participantes cada, para análise desse rascunho. Então, foi possível coletar críticas e sugestões para esse primeiro esboço do jeito de ser e de fazer, proposto inicialmente pela diretoria.

Nesses *workshops*, foi ainda compartilhada a foto com os participantes, visando ampliar a consciência sobre o papel e a responsabilidade individual e do time de líderes no processo de gestão da cultura. Adicionalmente, cada grupo de *workshop*, dividido pelos estratos dos cargos (gerentes, analistas e assistentes), identificou os fatores que percebia como impulsionadores e restritivos para a adoção de um novo jeito de ser e de fazer, apresentando sugestões de recomendações. Assim, as turmas escolheram representantes, que apresentaram para os diretores, com a mediação da consultoria, a síntese de seus trabalhos (fatores impulsionadores e restritivos e



recomendações). Algumas dessas recomendações foram transformadas em outros projetos, como, por exemplo, a revisão dos processos de marketing.

De posse de todas as contribuições dos *workshops*, a diretoria definiu o novo jeito de ser e de fazer do Sebrae RS e deu início à fase de disseminação dessa nova cultura. Para essa etapa, foi ainda contratada uma consultoria especializada em endomarketing, que auxiliou a equipe técnica e a diretoria na definição da identidade visual da cultura, que seguiria aplicada a partir daquele momento na organização.

Essa fase de disseminação ocorreu de julho a dezembro de 2017, com os seguintes objetivos: disseminar e estimular a prática do jeito de ser e fazer; elaborar planos de ação; engajar os colaboradores na nova mentalidade e no comprometimento com o jeito de ser e fazer; e desenvolver a liderança com foco no alcance e na sustentação de um novo patamar empresarial. A responsabilidade da disseminação do novo jeito de ser e de fazer ficou a cargo dos gerentes, que foram capacitados pela consultoria para a aplicação de uma metodologia padrão. Assim, todas as equipes foram submetidas a uma mesma metodologia, liderada por seu respectivo gerente.

Cada um dos encontros para disseminação da cultura foi organizado de forma cuidadosa, tanto na definição dos locais de realização (espaços físicos modernos e que inspirassem as pessoas para uma nova mentalidade) quanto na definição de artefatos da cultura (novo crachá funcional, moderno e descolado) e do material de escritório para uso dos colaboradores (canetas, cadernos etc.). Todos esses encontros de disseminação da nova cultura ocorreram na chamada Semana da Cultura, de 31 de julho a 04 de agosto de 2017, para um total de 425 colaboradores divididos em 28 turmas. Nesses encontros, as pessoas conheceram e definiram as práticas do jeito de ser e de fazer para a realidade de suas equipes.



O novo jeito de ser de fazer do Sebrae RS foi definido de acordo com o Quadro 1, exposto a seguir.

Quadro 1 – Novo jeito de ser de fazer do Sebrae RS

A T R I B U T O	O QUE FAZEMOS	O QUE NÃO ADMITIMOS
 CLIENTE É COM A GENTE	✓ Atuamos no foco do cliente ✓ Preparamos empreendedores para resultados sustentáveis ✓ Construimos parcerias para fazer mais	✗ Prometer e não cumprir ✗ Oferecer o que o cliente não precisa ✗ Cliente insatisfeito
 GENTE QUE FAZ	✓ Influenciamos pelo exemplo ✓ Praticamos conversas francas e objetivas ✓ Assumimos riscos, com responsabilidade, para fazer melhor	✗ Falta de proatividade, de comprometimento e de cooperação ✗ Subdesempenho satisfatório ✗ Interesses pessoais sobrepondo-se aos interesses do SEBRAE/RS
 PROCESSOS SIMPLES E INTEGRADOS	✓ Operamos com fluxos e prazos que asseguram agilidade ✓ Garantimos a integração e a qualidade das informações ✓ Usamos tecnologia a serviço do negócio	✗ Sobreposições e retrabalho ✗ Burocracia desnecessária ✗ Processos não aderentes ao negócio
 RESULTADOS GERAM VALOR PARA TODOS	✓ Assumimos metas claras e desafiadoras ✓ Gerimos recursos com austeridade e transparência ✓ Fazemos o que falamos e divulgamos o que fazemos	✗ Esforço sem resultado ✗ Falta de senso de urgência ✗ Atitudes que comprometam a imagem e a reputação do SEBRAE/RS

5.3 Etapa 3 – Construção do compromisso

A terceira etapa aconteceu entre agosto e dezembro de 2017. Seu objetivo foi estimular o alinhamento e comprometimento da liderança e do corpo social com o novo jeito de ser e de fazer.

Entre as principais ações realizadas, estão:

- a) *workshops* de desenvolvimento dos gerentes – possibilitar a prontidão desse grupo para uma atuação de time, em consonância com o jeito de ser e fazer, bem como reorientar percepções e comportamentos e desenvolver competências para operar como time e como modelador da cultura;
- b) conversas individuais com os diretores – alinhar e buscar a ampliação do nível de consciência individual para avanço na construção e prática do novo jeito de ser e de fazer e de uma liderança mais inspiradora e eficaz;
- c) aplicação de pesquisa eletrônica para todos os colaboradores, de resposta anônima e opcional – capturar o primeiro resultado do índice de percepção da cultura organizacional;
- d) reuniões de orientação e acompanhamento com equipe de projeto (grupo gestor do projeto da cultura) – alinhar as premissas de acompanhamento e comunicação do jeito de ser e fazer, assim como acompanhar o processo da gestão da cultura e desenvolvimento da liderança;
- e) instalação do grupo de referência, formado por 14 colaboradores identificados pela direção como referência para os demais, na vivência do novo jeito de ser e de fazer – atribuir a esse grupo, chamado de GR, a responsabilidade de conduzir 14 grupos de colaboradores, compostos



diversamente (sexo, idade, lotação e tempo de experiência) para a tratativa de temas vinculados à cultura organizacional;

- f) desenvolvimento do grupo de referência, por meio de diversos *workshops* – desenvolver grupos para atuar como facilitadores na condução de rodas de conversa com demais colegas da organização e para apoiar a equipe dirigente na aceleração da prática e sustentação da cultura e para acompanhar a vivência do jeito de ser e de fazer na organização;
- g) rodas de conversa (outubro de 2017 até dezembro de 2018) – realizar reuniões sistemáticas de colaboradores, com perfis distintos, para discutirem assuntos relativos à nova cultura organizacional (cada uma das 14 rodas reuniu cerca de 18 colaboradores, com intervalo de até 60 dias, totalizando a participação de 250 pessoas, e todos esses encontros foram realizadas em Porto Alegre, o que implicava a vinda dos colaboradores lotados nas unidades do interior do RS). As temáticas das rodas eram definidas pela consultoria, com apoio do grupo de coordenação técnica, e validadas pelos diretores. Após a definição do tema, os GRs eram capacitados na respectiva metodologia para aplicação na roda sob sua coordenação. Nessas ocasiões, os participantes discutiam suas ideias e sugestões sobre o tema, e, caso houvesse algum assunto para encaminhamento, a própria roda decidia pela forma de encaminhamento e, se necessário, o assunto era discutido com o diretor do tema em questão;
- h) alinhamento do jeito de ser e de fazer com o conselho deliberativo estadual – efetuar tal alinhamento por meio de discussões e validações.



5.4 Etapa 4 – Sustentação e internalização

A quarta e última etapa ocorreu entre outubro de 2018 e junho de 2019, com o objetivo de promover a prática e a incorporação do novo jeito de ser e de fazer, buscando vitalidade organizacional e resultados empresariais superiores e sustentáveis. Essa fase pode ser dividida em dois momentos: um primeiro ainda conduzido pela consultoria externa, e um segundo realizado após a saída da consultoria. Enfatiza-se que houve uma extensa preparação para a transição entre esse desligamento da consultoria e a condução direta pela gestão do Sebrae RS.

As principais ações realizadas nessa etapa foram:

- a) encontro entre líder e liderado – *workshops* realizados entre cada diretor e seu respectivo time de gerentes, com o uso de metodologia adequada, a fim de fortalecer as relações de confiança entre diretores e gerentes e ampliar o nível de consciência de si e dos outros, por meio da troca de *feedforward*;
- b) encerramento do GR – preparação do grupo de facilitadores e dos participantes para o encerramento da fase das rodas de conversa, de forma transparente e por intermédio de um ritual;
- c) alinhamento do trabalho da cultura organizacional com nova diretoria eleita (janeiro de 2019) – trabalho conduzido pela diretoria junto com os novos diretores, com apoio técnico da equipe de gerentes, visando promover o alinhamento e comprometimento dos diretores novatos com as tratativas da cultura organizacional;
- d) atualização da foto em 2019 – aplicação de pesquisa de percepção da prática da cultura, com vistas a identificar avanços/dificuldades na prática do jeito de ser e fazer do Sebrae RS e realinhar as ações de sustentação



da cultura. A metodologia para a foto 2 envolveu pesquisa qualitativa (entrevistas individuais e coletivas) e quantitativa (questionário aplicado a toda a organização).

Os resultados da foto 2 revelaram que houve avanços significativos na aplicação dos atributos “de cliente” e “de gente”, mas demonstraram necessidade de maiores investimentos no atributo “de processos” (TANURE, 2019). Novamente, essa foto serviu de base para a redefinição de objetivos a serem perseguidos e de outros a serem reforçados.

Ainda em conjunto com a consultoria, foi definido pela equipe dirigente o time de sustentação, que teria a responsabilidade de apoiar a diretoria na gestão da cultura organizacional após a saída da consultoria. Esse grupo foi composto por dez colaboradores, em sua maioria gerentes.

Como demonstração da relevância do tema da cultura organizacional no Sebrae RS, entendida como alavancadora de seu futuro, os investimentos financeiros, de 2016 a 2019, totalizaram R\$ 3.550.000,00. Esse montante se justifica pelo envolvimento de todos os colaboradores lotados nas unidades distribuídas no RS (em torno de 430 pessoas), pelo apoio metodológico de duas consultoras dedicadas integralmente ao projeto e pela participação eventual de outros quatro consultores. Ao todo, esse projeto mobilizou mais de 500 horas de realização de atividades.

Ressalta-se, ainda, que, ao longo da execução dos trabalhos, foram realizadas conversas com os gerentes de gestão de pessoas e de gestão estratégica do Sebrae MG, com vistas ao entendimento dos desafios e de recomendações que tinham para o RS, uma vez que contavam com o apoio da mesma consultoria e estavam um ciclo à frente.



6 COMPROMISSO E SUSTENTAÇÃO DO NOVO JEITO DE SER E DE FAZER DO SEBRAE RS

Os profissionais que compunham o time de sustentação participaram de *workshops* para definirem seu papel e suas responsabilidades e validaram com os diretores essa proposta. A partir de então, de forma sistemática, sempre que necessário, ocorreriam conversas para a tratativa de temas relacionados à cultura organizacional do Sebrae RS.

Especialmente na ocasião da mudança de diretoria do Sebrae RS (em janeiro de 2019), esse time teve um papel muito importante para garantir que a temática da cultura fosse continuada. Isso contribuiu para que os novos diretores embarcassem no jeito de ser e de fazer, dando sequência ao projeto, com o suporte da consultoria especializada, que estava programado para ocorrer até junho de 2019.

Conforme previsto no planejamento, foi realizada a foto 2, que trouxe um diagnóstico dos pontos em que houve avanços e dos que ainda necessitavam de melhorias na cultura organizacional. A partir disso, o time de sustentação definiu algumas ações para dar seguimento à gestão da cultura organizacional. Entre essas atividades, foram realizados dois rituais de cultura – atributos “cliente é com a gente” e “gente que faz” –, com a elaboração interna de metodologias e execução de responsabilidade dos gerentes. Ambos os rituais foram aplicados para todos os colaboradores, com a mesma metodologia, em determinado período. Como resultado desses rituais, as equipes definiram planos de ação, de sua responsabilidade, para execução de melhorias e avanços.

Importante frisar que os processos de gestão de pessoas passaram a ter o jeito de ser e de fazer como pano de fundo, para dar sustentação à nova cultura. Por isso,



foi definido um novo conjunto de competências (essenciais, funcionais e de liderança); foi reestruturado o Plano de Cargos e Salários, e foi revisado o Programa de Participação em Resultados, eliminando-se metas individuais. Outro processo que sofreu significativa evolução foi o de comunicação interna, com revisão de sua estratégia, de seus canais e de suas editorias, estimulando a transparência e a colaboração.

Reforçando ainda a sustentação do jeito de ser e de fazer, em 2020, foi lançado o programa “Tá de Parabéns”, no qual os colaboradores podem reconhecer qualquer colega por um comportamento vinculado à cultura que considerem como de destaque. Para isso, há um painel na intranet, em que todos podem consultar quem recebeu algum elogio vinculado à cultura na semana anterior.

Além disso, para reforçar sua nova cultura organizacional, o Sebrae RS realizou mudanças nas suas estruturas físicas, como artefatos representantes desse novo jeito de ser e de fazer. Assim, as unidades de atendimento presencial aos clientes passaram a ser denominadas de Espaço de Negócios, com um *layout* e modelo de operação incrementado (de uma orientação de atendimento para uma orientação de relacionamento).

Paralelamente ao novo *layout*, as equipes foram capacitadas para a adoção desse novo modelo mental de relacionamento com os clientes. Dado o valor expressivo de investimentos financeiros, essa mudança segue em execução (de 2018 a 2020, esse novo modelo foi adotado em Porto Alegre, Santana do Livramento, Caxias do Sul, Novo Hamburgo e Lajeado e, para 2021, deve ser incorporado nas unidades de Ijuí, Passo Fundo, Erechim e Santa Maria). Ainda, foram adotadas mudanças de *layout* na estrutura da sede do Sebrae RS, em Porto Alegre, tais como: reforma da recepção; implantação do Espaço de Convivência para os colaboradores;

retirada de bandeiras e cadeiras de encosto mais elevado (que funcionavam como símbolos de hierarquia); e criação de nomes relacionados à cultura para as salas de reuniões e instalação, nessas salas, de capas coloridas para as cadeiras, com os atributos da cultura.

7 RESULTADOS

A gestão da cultura organizacional do Sebrae RS conta com um indicador estratégico, que é o índice de percepção que mede o quanto os colaboradores identificam que o jeito de ser e de fazer é vivenciado na organização. Esse indicador é medido a cada dois anos, por meio da aplicação de um questionário eletrônico para todos os colaboradores, em um processo conduzido por consultoria externa.

Em uma escala de zero a 100, a primeira medição desse indicador, em 2017, teve um índice geral de 44, passando para 65 pontos em 2019. Isso representa um aumento de 21 pontos entre uma pesquisa e outra, elevação superior aos 10 pontos esperados pela consultoria externa. Além desse indicador, o Sebrae RS realiza, sistematicamente, pesquisa de clima organizacional.

Assim, as pesquisas aplicadas a partir da tratativa sistematizada da gestão da cultura organizacional mostram resultados com evolução positiva, conforme evidenciado no Quadro 2.



Quadro 2 – Resultados das pesquisas aplicadas a partir da tratativa sistematizada da gestão da cultura organizacional

Ano	Índice geral favorabilidade ou confiança	Observações
2017	70,9	
2019	73	A partir de 2019, a periodicidade da pesquisa de clima passou a ser anual.
2020	86	

A partir de 2019, o Sebrae RS tem utilizado a metodologia do *Great Place to Work* (GPTW), uma consultoria global que visa apoiar organizações a alcançarem melhores resultados e que, ainda em 2019, certificou a empresa como um GPTW. Em 2020, a organização foi considerada *benchmarking* nacional em uma pesquisa pulse, também efetuada pela GPTW, sobre como os colaboradores avaliavam os cuidados da empresa no enfrentamento da pandemia.

Nos resultados da pesquisa de clima de 2020, além de permanecer certificado como um GPTW, a partir de uma pesquisa elaborada pela mesma instituição, o Sebrae RS foi classificado em terceiro lugar no *ranking* nacional das Melhores Empresas para Trabalhar, na categoria Terceiro Setor. Esses resultados ilustram a consistência da gestão de pessoas da organização, que traduzem o seu jeito de ser e de fazer.

8 CONCLUSÃO

O projeto estratégico de transformação da cultura organizacional no Sebrae RS vigorou de 2016 a 2019, incluindo uma etapa de transição na troca de gestão, que ocorreu em janeiro de 2019. Além dessa etapa, compôs o projeto a preparação da



saída da consultoria, com a transferência da gestão da cultura organizacional para atores internos, criando-se um time de sustentação da cultura para apoiar a diretoria.

Conforme ressaltam Motta e Freitas (2000), a cultura organizacional precisa ser oxigenada para permanecer forte e influente e atuar como fonte de identidade para a organização, configurando um processo que acontece em ciclos. Ao encontro disso, como prova de sua constância de propósitos na crença dos resultados de uma gestão sistematizada da cultura organizacional, o Sebrae RS dedica, anualmente, um orçamento que garanta a continuidade de ações para a sustentação da transformação da cultura.

Dessa forma, em 2021, está sendo iniciada a fase de revitalização da cultura organizacional, com a aplicação da foto 3, envolvendo uma etapa de ressignificação do jeito de ser e de fazer. Para isso, foi contratada a mesma consultoria especializada para apoio metodológico. Além de avaliar avanços e identificar pontos passíveis de melhoria, essa etapa pretende incorporar explicitamente à cultura organizacional o tema da inovação. Isso se justifica pelo fato de novas formas de atuação do Sebrae RS precisarem ser criadas para que a empresa continue a ser percebida por seus clientes como ator de relevância no que concerne à promoção do empreendedorismo e à contribuição para o desenvolvimento dos pequenos negócios gaúchos.

9 MINICURRÍCULO DOS AUTORES

Carla Habckost Dutra é gerente de RH no Sebrae RS, mestre em Gestão Social do Trabalho e especialista em Educação e Pedagoga pela Universidade de Brasília (UnB).



Caroline Godoi de Ávila é assistente de Gestão de Pessoas no Sebrae RS e estudante de Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Neiva Schefer é analista de Gestão de Pessoas do Sebrae RS e especialista em Administração de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

BIBLIOGRAFIA

DELFIN, I. A. de L.; SILVA, A. B. da. O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no Sebrae. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 6, n. 2, p. 95-111, 2013.

MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

SCHEIN, E. H. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TANURE, M. B. **Relatório Final Ciclos I e II Sebrae RS Janeiro de 2017 a junho de 2019**. Porto Alegre: Sebrae, 2019.

