



A TRADUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO ANCAR IVANHOE SHOPPING CENTER

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Mylene Isabelle da Silva Ribeiro

myleneribeiro@gmail.com

(LATEC/UFF)

***Resumo:** O presente artigo propõe-se a analisar a importância do conceito de Cultura dentro das Organizações e sua relevância na construção e aplicação das ferramentas de Gestão de Pessoas. Tomando como objeto de pesquisa um estudo de caso sobre a Cultura Organizacional da Ancar Ivanhoe Shopping Centers e seus processos de RH, o artigo questiona a reflexão sobre a necessidade de alinhamento das estratégias de Gestão de Pessoas aos componentes culturais, tais como a Missão, Visão e os Valores da organização para a construção de ferramentas mais coesas e eficazes na Gestão de Pessoas. Realiza ainda uma revisão bibliográfica sobre o conceito de cultura organizacional e observa que quando há influência da Cultura na construção das ferramentas de Gestão de Pessoas, estes processos tendem a ser mais assertivos.*

***Palavras-chaves:** Cultura Organizacional, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Shopping Center*

1. INTRODUÇÃO

Há nas Organizações uma grande variedade de traços culturais distintos que configuram suas identidades. Estes traços muitas vezes caracterizam as determinantes internas de competitividade, além de definir a personalidade da Organização, ou seja, o modo como interagem com seus *stakeholders*¹.

Os estudos sobre Cultura Organizacional ganham cada vez mais relevância nos meios científicos e corporativos e tem sido amplamente debatido, tendo em vista que a Cultura diz muito sobre as Organizações e se evidencia através dos traços, símbolos, signos e rituais corporativos. Assim como as pessoas, as empresas também possuem personalidade própria, com traços claramente definidos e que geralmente são replicados pelos colaboradores reforçando o modo de ser da Organização. Este “modo de ser”, em geral, é reflexo das características da forma de gerir de seus fundadores e até mesmo de traços próprios do segmento.

Cultura Organizacional é um dos pilares de sustentação do trabalho da área de Gestão de Pessoas. E é a partir dela que as Organizações procuram fundamentar suas práticas, políticas e processos. Quando esta premissa não é considerada, corre-se o risco da criação de políticas e processos desalinhados à Cultura Organizacional e que não dialogam nem reforçam a identidade da Organização para suas interfaces, e especialmente, para os seus colaboradores.

Entendendo a importância do estudo da Cultura dentro das Organizações, este trabalho propõe-se a investigar as correlações que esta tem com as ferramentas de Gestão de Pessoas nas Organizações e verificar o nível de contribuição da Cultura para efetividade destas ferramentas.

O artigo inicia com uma revisão bibliográfica sobre o conceito de Cultura Organizacional e apresenta um estudo de caso como modalidade de pesquisa. Irá analisar o modelo de Gestão, valores e práticas de Gestão de Pessoas da Ancar Ivanhoe Shopping Centers, empresa cujo segmento é a Administração de Shoppings Centers no Brasil. Sendo assim, os resultados deste estudo foram obtidos com base na análise das políticas e processos de RH da Ancar Ivanhoe a partir da vivência de três anos atuando na Organização.

Fitz-enz (1997) escreve sobre o uso consciente da cultura, afirmando que “políticas, sistemas e processos funcionam mais efetivamente e com menos esforços quando são compatíveis com a cultura organizacional”.

O interesse pelo tema emerge da necessidade de correlacionar Cultura Organizacional aos processos de Gestão de Pessoas, verificando se há ganhos das práticas quando vinculada à Cultura. Neste contexto, entender vantagens e desvantagens desta relação, discutir o ganho de eficiência e eficácia no alinhamento entre Cultura e Ferramentas de Gestão de Pessoas se faz pertinente.

¹ Públicos de interesse da Organização.

2. O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Se aprofundar sobre o conceito de Cultura Organizacional exige como primeira análise o entendimento sobre a epistemologia da palavra cultura de modo geral. Sendo assim, cultura tem sua raiz no latim, *Cultus* e expressa o modo como o ser humano encara as coisas, o mundo. Cultura é também “a forma aprendida e compartilhada de fazer as coisas em sociedade; é o modo pelo qual as pessoas de diferentes sociedades pensam, comportam-se e resolvem problemas.” (SCHERMERHORN, JR, JOHN R, 1999, p. 44).

Do ponto de vista corporativo, Robbins (2009, p. 226) se refere à Cultura Organizacional como “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra.” É por meio dos seus traços culturais que a Organização define sua identidade, orienta e controla os comportamentos e atitudes dos que a formam.

Quanto à formação da Cultura Organizacional no seio do ambiente grupal, Schein (1997, p.32) reforça que:

“Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que pode ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”

Schein ainda esclarece que “não há grupo de trabalho sem cultura, assim como não há como falar em cultura fora da observação grupal.” (SCHEIN, 1997, p.32). Cultura se forma então de maneira consensual, na medida em que membros do grupo encontram respostas adequadas ao padrão do grupo e não só adota, mas difunde como um padrão ideal a ser seguido e multiplicado.

A forma de interação grupal, o modo de tomada de decisão, a linguagem adotada, bem como seus rituais são elementos que constituem a Cultura Organizacional e faz o grupo ser coeso, ter unanimidade de propósito e engajamento.

Hofstede (1982) descreve os principais pontos consensuais sobre a Cultura Organizacional:

- Cultura organizacional é holística, onde o todo é mais relevante que a soma das partes;
- Determinada pela história, uma vez que reflete a história da organização;
- Construída socialmente, sendo criada e preservada pelas pessoas que formam a organização.

Robbins (2011, p. 227) enfatiza que é a “cultura dominante que possibilita a interpretação uniforme do que representa os comportamentos considerados apropriados ou inapropriados. É este

valor compartilhado pela cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.

Organizações com forte Cultura Organizacional, ou seja, com um sistema de valores reconhecidos, aceito e compartilhado por todos possui uma identidade corporativa mais consistente, o que, em geral, amplia o comprometimento organizacional.

Schermerhorn, Jr, John R. (1999, p. 45) reforçam que “por meio da interação entre os membros, e com o reforço da organização, os funcionários introduzem maior significado compartilhado – ou maior senso de propósito -, ao seu trabalho.” Assim a homogeneidade de propósitos de um grupo os direcionam para objetivos comuns sustentados pelos valores da Organização.

Segundo Silva, Medeiros e Albuquerque (2008) “a cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no funcionamento da organização como um todo. Ela interfere nas diversas dimensões da empresa, exercendo uma importante atuação sobre os processos organizacionais e o comportamento dos funcionários”. Em função desta relevância, tomá-la como objeto de estudo tem sido fundamental dentro da área Organizacional.

Schein (2001, p. 37) reforça que “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”. Os componentes culturais estabelecem-se à medida em que dão resultados positivos.

2.1. Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn

Cameron e Quinn (2006) desenvolveram um modelo onde os diversos estilos culturais são tipificados a partir de suas características. Este Modelo de Valores Competitivos menciona as diferenças que refletem os dilemas inerentes ao próprio sistema organizacional e evidencia as forças culturais que competem entre si. Entretanto, é importante ressaltar que apesar das forças competirem entre si, elas não se anulam e sim se complementam.

O modelo em questão aborda duas dimensões, uma que se baseia na estrutura organizacional que navega entre a flexibilidade relacionada ao dinamismo e a ordem relacionada ao controle e a estabilidade. A segunda dimensão baseia-se no enfoque organizacional que verifica se há um direcionamento de práticas organizacionais para o ambiente externo ou interno. Estas combinações dão origem a quatro fatores culturais distintos que podem ser observado na figura 1.

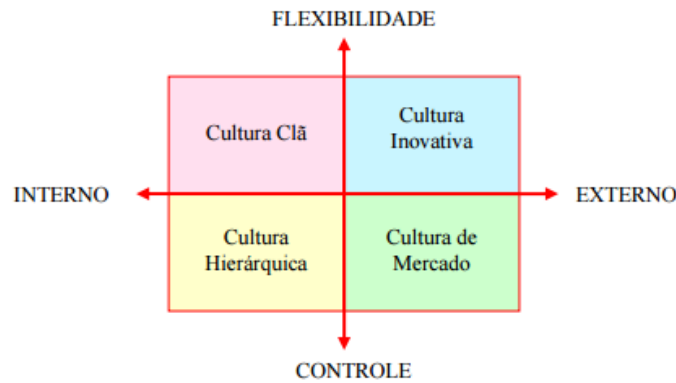


Figura 1: Tipologia cultural de Cameron e Quinn
Fonte: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado)

A partir da figura 1, podemos observar que os fatores culturais observados são composições de estilos variados e que há uma correlação e antagonismo claros entre eles. Sendo assim, Organizações onde a Cultura Clã é predominante são caracterizadas por locais de trabalho onde o clima agradável é valorizado e a organização é vista como uma extensão familiar. Há, sobretudo, a valorização do trabalho em equipe e da participação, além de uma forte coesão e consenso grupal. Em contrapartida no modelo de Cultura Hierárquica há forte rigidez e valorização da estrutura organizacional, com um local de trabalho formal e estruturado, e regras e políticas que mantêm a organização integrada e estabilizada. (CAMERON; QUINN, 2006)

Nos valores da Cultura Inovativa há forte direcionamento para a criação de produtos e soluções inovadoras. Nestes modelos a criatividade é muito estimulada e valorizada e há maior tolerância a erros não intencionais como parte do negócio. O comprometimento com a inovação é o que mantém a organização coesa. Já nos modelos de Cultura de Mercado há grande preocupação com as práticas competitivas e em ter um diferencial competitivo significativo em relação à concorrência, assim o ambiente interno assume o propósito claro e uma estratégia agressiva para levar a organização a ter produtividade e rentabilidade. (CAMERON; QUINN, 2006)

O Modelo de Valores Competitivos auxilia na identificação dos modelos culturais existentes nas Organizações e suas principais características.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Num passado muito recente a Gestão de Pessoas era realizada sob uma perspectiva mecanicista da relação chefe e empregado. Com o avanço da Administração e dos modelos organizacionais há uma mudança de paradigma nesta relação, ou seja, o que antes se tratava exclusivamente de uma relação trabalhista e burocrática hoje é tida como uma relação, sobretudo, de desenvolvimento humano. (LIMA, 2011)

No contexto organizacional, gerir pessoas há muito deixou de ser uma responsabilidade exclusiva da

área de Recursos Humanos, e é uma competência/habilidade imprescindível e de responsabilidade do corpo de líderes das Organizações. É a partir do domínio e aplicação das ferramentas de Gestão de Pessoas que o líder eficaz consegue entregar resultados sustentáveis e gerar conseqüente desenvolvimento de sua equipe e vice-versa.

Segundo Lima (2011), “o gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando o desenvolvimento sustentável de nosso país.”

Atualmente a responsabilidade da área de Recursos Humanos é a de ser parceiro estratégico das áreas de negócios, atuando como consultoria interna e auxiliando na identificação das necessidades e construção de ferramentas ou produtos que auxiliem os líderes no alcance de seus resultados. É também responsabilidade desta área criar conexões claras entre suas ferramentas e o modelo de gestão e necessidades culturais da organização em que está inserida, garantindo que a Cultura Organizacional não se perca e sim se perpetue.

O papel da área de RH permeia também pela conscientização dos líderes sobre a importância de utilização eficaz das ferramentas de Gestão de Pessoas para garantia de vantagem competitiva frente ao mercado, tendo em vista que colaboradores engajados e melhores desenvolvidos tendem a ter entregas diferenciadas e significativas.

Ainda segundo Lima (p. 3, 2011) é necessário que a área de RH desenvolva ações com o objetivo de formar líderes com capacidade de estimular e orientar o desempenho dos colaboradores, além de viabilizar mecanismos para avaliar o nível de satisfação do colaborador, e que mensure os indicadores organizacionais, bem como auxilie os líderes em ações para identificar, analisar e solucionar problemas do dia a dia.

Por fim, Lima (p. 5, 2011) afirma ainda que:

“O sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual. A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em maquinário e tecnologias, mas sim nas pessoas que compõe a organização, que movimentam tudo isso no dia a dia.”

Sendo assim, a área de RH deve construir, bem como, disponibilizar um portfólio de ferramentas que garantam a eficácia dos processos seletivos, que diagnostiquem e promovam desenvolvimento de habilidades e competências, avaliem desempenho, mensurem o clima organizacional e proporcionem clareza e equidade nas questões de remuneração.

4. ESTUDO DE CASO: A ANCAR IVANHOE E O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVO

Como apresenta em seu site, a Ancar Ivanhoe é uma das cinco maiores empresas do mercado de Shopping Centers no Brasil. Pioneira no setor, atua há mais de 40 anos na construção e gestão de empreendimentos de shopping center. A Ancar Ivanhoe é uma associação entre a Ancar, empresa expressiva mercado brasileiro de Shopping Centers, criada em 1972, e o fundo de investimentos canadense Ivanhoe Cambridge. Possui sede no Rio de Janeiro, filial em São Paulo e mais de 23 shoppings no portfólio, totalizando aproximadamente 4.500 colaboradores. (ANCAR IVANHOE, 2015).

O pioneirismo da Ancar iniciou na década de 70, quando ajudou a replicar o modelo norte americano de Shoppings Centers no Brasil, e participou do desenvolvimento do segundo shopping construído no país: o Conjunto Nacional, em Brasília. Atualmente, com presença nas cinco regiões do país, atuando diretamente na gestão de empreendimentos próprio e de terceiros. (ANCAR IVANHOE, 2015).

4.1. Presença Nacional

A Ancar está presente nas 5 regiões do Brasil, contando atualmente com 23 empreendimentos em seu portfólio, entre shoppings em operação e em desenvolvimento.



FIGURA 2: Distribuição geográfica da Ancar Ivanhoe no Brasil
Fonte: www.ancarivanhoe.com.br (2015)

4.2. Modelo de Gestão Participativo

A descentralização da tomada de decisão é o grande diferencial da Cultura Organizacional da Ancar Ivanhoe. Através de um Modelo de Gestão Participativo, cujo foco é a utilização máxima do potencial das equipes, a empresa atua promovendo o empoderamento da ponta (equipes operacionais), capacitando os times para que haja agilidade e assertividade na tomada de decisão sem necessidade de validação constante da liderança. Neste modelo, os líderes atuam como cadeia de ajuda, não sendo protagonistas dos resultados alcançados e sim co-responsáveis junto à equipe.

A valorização dos interesses coletivos em detrimento dos individuais é um dos lemas deste modelo mais fluido e menos hierarquizado, e uma característica forte do ponto de vista cultural. Além disso, o trabalho em células multidisciplinares garante a articulação de conhecimentos diversos para resolução de questões que impactam o negócio e é uma prática incentivada pela empresa.

A tradução da identidade cultural da Ancar pode ser observada na definição de sua Visão, Missão e Valores:

- **Visão**

Ser a primeira opção em Shopping Centers.

- **Missão**

Criar uma experiência única e encantadora para os consumidores, rentável para os lojistas e empreendedores, através de uma equipe feliz e comprometida com os valores da empresa.

- **Valores**

Relacionamentos:

Baseados na ética, respeito, humildade e transparência.

Gente que gosta de gente

Valorizamos as relações humanas acima de tudo

Construir para durar

Visão empreendedora de longo prazo aliada à inovação.

Crescimento com qualidade

Eficiência, consistência, agilidade e capricho em todas as ações.

Fazendo a diferença

Compromisso com a melhoria da qualidade de vida e transformação das comunidades ao nosso redor.

Há também forte preocupação com a questão da perpetuação da Cultura Ancar e seu modelo de gestão participativo. Sendo esta questão um dos principais desafios da equipe de Recursos Humanos da Ancar Ivanhoe.

4.3 Recursos Humanos na Ancar Ivanhoe

O núcleo de Recursos Humanos é estratégico dentro da Ancar Ivanhoe. A área tem como objetivo aproveitar, o potencial de seus colaboradores, fazendo-os se sentir integrante do negócio, através de seu modelo de gestão descentralizado.

Trabalhar para propiciar um clima diferenciado no ambiente de trabalho é um dos focos da área, e os bons resultados dos shoppings são consequência da equipe feliz e comprometida com os valores da empresa, o que é claramente reforçado em sua missão.

Ao longo de mais de quatro décadas, a Ancar Ivanhoe vem construindo uma sólida reputação no mercado não só pelo perfil visionário e pelo profissionalismo em sua atuação nos shoppings, mas também por oferecer um ambiente corporativo amigável e valorização profissional que permite ao colaborador crescer junto com a empresa. Para a Ancar Ivanhoe, o valor "gente que gosta de gente" não é apenas um discurso, e sim uma prática. (ANCAR IVANHOE 2015).

Por possuir valores que são vivenciados por mais de 4.000 colaboradores, a Ancar Ivanhoe é, desde 2008, a única empresa do setor de shoppings presente na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar com sede no Rio de Janeiro”, e desde 2011, presente na lista das “Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”, segundo o Instituto Great Place to Work.

4.4 Ferramentas de Gestão de Pessoas na Ancar Ivanhoe

A área de Recursos Humanos da Ancar Ivanhoe atua no modelo estratégico de Consultoria Interna, tendo Business Partners alocadas nos seus 23 empreendimentos e uma estrutura corporativa de RH em seu Escritório Central. É de responsabilidade do RH Corporativo a criação de processos e políticas corporativas de RH que garantam a isonomia das ferramentas de Gestão de Pessoas em todas as suas unidades de negócio. As equipes locais de RH são responsáveis pela implementação destas políticas e processos em suas unidades junto com seus líderes e devem ser guardiãs destas práticas, bem como, dos valores organizacionais.

Ser a primeira opção em Shopping



Figura 3: Modelo de Atuação Estratégica de RH Ancar
Fonte: Manual de Recursos Humanos Ancar (2014)

Na Ancar, existe uma preocupação de que todas as políticas e processos de Recursos Humanos conversem com a Visão, Missão e Valores da empresa, assim como os indicadores organizacionais reflitam a concretização de sua missão. Ao analisar a figura 3, observa-se que os objetivos estratégicos da área de RH se desdobram a partir da visão da empresa que é “ser a primeira opção em shopping centers”. A partir dela, a missão se correlaciona com os três principais indicadores: rentabilidade, qualidade e pessoas.

Na observação das práticas de Recursos Humanos da Ancar Ivanhoe destacam-se quatro ferramentas que são importantes no âmbito da Gestão de Pessoas. São elas:

- **Recrutamento e Seleção**

Na Ancar, a condução dos processos de seleção é feita de forma participativa e envolve o RH, os líderes solicitantes, membros das equipes e até mesmo colaboradores de outras áreas. A participação de diversas interfaces na tomada de decisão é reflexo do modelo de gestão da empresa e garante a descentralização dos processos seletivos e uma avaliação mais ampla e com



diversos pontos de vista a serem observados, tornando todos os envolvidos na contratação co-responsáveis pelas admissões. Conforme tabela 1, observa-se que das vagas fechadas em 2015, 95% contou com a participação de membros da equipe na avaliação, além do RH e do líder requisitante da vaga. As demais vagas não contaram com a participação da equipe por serem confidências.

Tabela 1:
Percentual de Participação da equipe nos processos de R&S

	Vagas Fechadas	Vagas Fechadas Participação das Equipes	% Participação das equipes no R&S
2015	787	745	95%

Fonte: Material interno da Ancar Ivanhoe (2015)

O método de seleção utilizado na Ancar Ivanhoe é o de seleção por competências que está ligado diretamente aos valores e princípios da organização. Para garantir que todos os colaboradores atuem de forma assertiva nos processos de seleção, todo o time Ancar é treinado em Seleção Por Competência. Assim é possível garantir que os envolvidos na seleção estão qualificados para esta importante tomada de decisão que é a contratação de novos colaboradores.

- **Universidade Corporativa**

A Gestão do Conhecimento é um dos pilares de atuação da área de Recursos Humanos da Ancar Ivanhoe, por isso, ela realiza um alto investimento na criação de conteúdos para treinamentos e na manutenção de sua plataforma online de cursos (e-learning).

A disseminação do conhecimento é na verdade uma das formas da Companhia de empoderar seu time para a execução da operação do mall diariamente e da descentralização na tomada de decisão. A partir do momento em que seu time se qualifica sobre as normas e procedimentos da empresa, e é incentivado a adotar uma postura proativa na resolução dos problemas, se ganha mais agilidade nos processos e capacita de forma uniforme os colaboradores da empresa.

- **Pesquisa de Clima Organizacional**

A missão da Ancar é clara quanto à importância da satisfação dos colaboradores no trabalho, nela afirma que uma “equipe feliz e comprometida com os valores da empresa” é fundamental

para criação de uma “experiência única e encantadora para os consumidores e rentável para lojistas, acionistas e empreendedores”.

Por isso, a Pesquisa de Clima Organizacional é uma das ferramentas de RH mais importantes dentro da Cia. A partir dela é possível mensurar o quão satisfeitos e engajados os colaboradores da empresa estão e traçar planos de ações para melhorar a satisfação diante das oportunidades de melhorias identificadas.

A Ancar realiza anualmente Pesquisa de Clima em parceria com o Instituto Great Place To Work, empresa especializada em diagnósticos de climas organizacionais. O diagnóstico avalia duas dimensões: o clima da empresa como um todo e o clima de cada área especificamente.

É importante salientar que ao avaliar clima organizacional objetiva-se na verdade em avaliar a relação de confiança que o colaborador estabelece com a organização, com seus líderes e com seus pares. A partir do momento em que o colaborador confia e se orgulha de fazer parte de uma organização há um engajamento natural dele para com a empresa.

Um dos indicadores de sucesso da empresa é sua pontuação no ranking da “100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil” que se consolida desde 2011 entre as 20 melhores.

- **Gestão de Talentos – Avaliação de Desempenho e 9BOX**

A Avaliação de Desempenho na Ancar é realizada anualmente e desdobra os valores organizacionais em competências comportamentais a serem avaliadas. A avaliação adota a metodologia 360°, que consiste numa abordagem mais completa, com *feedback* estruturado a partir das percepções da auto-avaliação, da avaliação do líder, dos pares e da equipe, nos casos da liderança. Este momento especial para se pensar o desenvolvimento de cada um dos colaboradores é extremamente necessário, pois é a partir dele que as movimentações de carreira necessárias acontecem e é possível identificar as oportunidades de melhoria e as potencialidades individuais.

Dando continuidade a avaliação de desempenho, a Companhia em questão utiliza uma ferramenta muito estratégica na área de RH que é o 9-Box. Também chamado de Matriz de Desempenho e de Potencial, é uma metodologia utilizada pela liderança, para identificar colaboradores de alto desempenho que tem potencial. Este método é frequentemente utilizado em planejamento de sucessão, o que é determinante para saber a quem promover quando surge

oportunidades internas.

Estas são as principais ferramentas de Gestão de Pessoas da Ancar Ivanhoe e de modo geral elas convergem com os valores da organização.

5. CONCLUSÃO

Para além dos resultados financeiros das Organizações, há em cada empresa um conjunto de códigos subjetivos próprios que definem seu modo de ser, ou seja, seus traços culturais. Estes traços são característicos do modo de se comunicar e de agir, e tem impacto não só nos resultados da Organização, mas especialmente na forma como ela interage em seu ambiente interno e reflete no ambiente externo.

Não há cultura “certa” ou “errada”, há, no entanto, intensidades de coesão cultural que podem ser claramente observadas. Quando hábitos e valores relacionam-se ao modo de ser da Organização, não o anulando, mas sim validando verificamos a coesão da cultura.

Ao observar as características da Ancar Ivanhoe como a flexibilidade no horário de trabalho, a valorização de um ambiente descontraído, a abertura para expor pontos de vistas e opiniões, e especialmente como se configura o modelo de gestão, pode-se concluir que ela apresenta similaridades ao modelo das Culturas Clã mescladas a Cultura Inovativa. Ambas caracterizadas por modelos mais fluidos, onde as relações não se estabelecem de modo hierarquizado e onde buscam estimular a criatividade e empoderamento dos colaboradores para garantir agilidade e inovação.

Verifica-se também que há forte preocupação em estabelecer sinergia entre as ferramentas de Gestão de Pessoas disponibilizadas pela área de Recursos Humanos à Cultura Organizacional, o que converge para a perpetuação do negócio Ancar Ivanhoe.

Pode-se observar, por exemplo, que visão, missão e valores são apresentados e questionados desde a porta de entrada da empresa, através dos processos de Recrutamento e Seleção (R&S). A avaliação de candidatos à vagas é realizada a partir do desdobramento dos valores organizacionais em competências comportamentais. Sendo assim, do valor “gente que gosta de gente” pode-se extrair competências, tais como trabalho em equipe, por exemplo. Outra forma de identificar que as práticas de RH reforçam o modelo cultura da empresa é avaliando a participação de diversos níveis dos colaboradores durante as entrevistas, que em 2015 contabilizou 95% dos processos seletivos com participação ativa das equipes no poder de decisão das contratações.

Na avaliação de desempenho o mesmo pode ser observado, a metodologia 360° permite que não₁₃



somente o líder imediato de cada um possa dar um *feedback* formal e estruturado, mas também pares e equipe contribuam com informações para o desenvolvimento do colaborador avaliado. Esta possibilidade de interação independente de níveis hierárquicos é uma das principais características da cultura Ancar e reflete seu modelo de gestão centralizado e fomenta uma cultura de *feedback* consistente na empresa. Além disso, os critérios da avaliação de desempenho estão atrelados ao quanto o colaborador demonstra adesão aos valores organizacionais.

A pesquisa de clima também visa garantir a uniformidade da cultura, pois ao avaliar a qualidade do clima organizacional está verificando o quão confortável os colaboradores estão inseridos neste meio. Isto porque é comum existir um desconforto nos colaboradores inseridos em culturas incompatíveis aos seus próprios valores. Assim a ferramenta auxilia como um balizador em relação à compatibilidade das pessoas à cultura e conseqüentemente ao clima organizacional.

Já as ferramentas que fomentam o desenvolvimento como a Universidade Corporativa visam uniformizar não só o conhecimento técnico, mas também um alinhamento de conhecimento para todo o território nacional, garantindo assim que todos os colaboradores estejam na mesma página com relação as práticas da empresa.

Levando-se em consideração esses aspectos, percebe-se que é importante haver o alinhamento das práticas de Gestão de Pessoas à Cultura Organizacional, e como observada na prática da Ancar Ivanhoe esta sinergia pode garantir indicadores de sucesso para Organização.

Por fim, é importante salientar que esta pesquisa não esgota em sua totalidade a relação desses importantes componentes de uma Organização, e portanto, se faz necessário se aprofundar ainda mais nestes estudos.



6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- FITZ-ENZ, Jac. Culture-system linkage. In: _____. The 8 practices of exceptional companies. Nova Iorque: Amacom, 1997.
- LIMA, Renata Fernandes de Oliveira, **Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa** – VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011
- HOFSTEDDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1991.
- HUNT, J. G.; JR, J. R. S.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2ª edição. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- _____. **Organizational culture and leadership**. 3ª edição. ed. California: Jossey-Bass Publisher, 1997.
- SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Diagnóstico de Cultura Organizacional: Uma Aplicação do Modelo de Valores Competitivos em Restaurantes de Natal/RN. Xi Semead Empreendedorismo em Organizações**, Rio Grande do Norte, p.6-6, ago. 2008.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.