



TRENDS & INSIGHTS

2023

CULTURA ORGANIZACIONAL

# Qore\_ Culture Review

- \_perfil de Empresas
- \_desafios e importância
- \_tendências
- \_Insights e Futuro
- \_dados
- \_qore.me



Imagem criada pela inteligência artificial Midjourney.  
Saiba mais na primeira página.



**Imagem gerada pela inteligência artificial Midjourney com a sentença “como você imagina o futuro do trabalho?”**

# A NOSSA CAPA

---

Resolvemos pedir a uma inteligência artificial chamada Midjourney para criar uma imagem sobre o futuro do trabalho. O resultado foi surpreendente. A imagem da capa deste relatório foi a escolhida, entre tantas, para ilustrar a primeira edição do Qore Culture Review.

Para quem não conhece, essas ferramentas estão em alta e têm evoluído muito em suas aplicações. Na Midjourney, o comando para que a imagem comece a ser criada é *imagine* (imagine em inglês) e, na sequência, você escreve o que deseja. No nosso caso, escrevemos simplesmente “qual o futuro do trabalho?”.

Claro, não queremos tentar adivinhar o que a ferramenta virtual “pensou” para elaborar as imagens, mas alguns padrões e elementos chamaram a nossa atenção. Por exemplo, as cores parecem representar a diversidade, há uma mistura que lembra robôs e humanos compartilhando um mesmo ambiente e rodeados por um tipo de teia (ou rede) que os conecta, e a cidade futurista ao fundo que parece estar sendo observada por todos.

De qualquer forma, não fizemos isso com o intuito de transformar a IA em bola de cristal. Apenas fomos aguçados pela curiosidade, já que tecnologia, pessoas, sentimentos e futuro do trabalho deverão conviver cada vez mais conectados.

# ÍNDICE



---

A CULTURA, O ENDOMARKETING E O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES	6
ONDE NASCE A CULTURA	9
MARCAS ONE VOICE E CULTURA	10
SOBRE O ESTUDO	17
QORE CULTURE REVIEW	18
O ESTUDO	20
TENDÊNCIAS OPOSTAS	25
MARCA EMPREGADORA E CULTURA	28
LIDERANÇAS E CULTURA	30
INSIGHTS - ENTREVISTAS	34
OS DESAFIOS E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA	38
SOMOS A QORE.ME	42
AGRADECIMENTOS	43



# A CULTURA, O ENDOMARKETING E O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES

—  
É tempo de transformação.

Desde o surgimento das grandes e modernas empresas de tecnologia, o mundo corporativo tem vivido um onda constante de inovações nos ambientes de trabalho e na busca por atrair e reter profissionais. No passado, a fuga de talentos estava bem mais restrita a empresas concorrentes e atuantes no mesmo segmento. No entanto, nas últimas décadas, presenciamos uma migração para os diversos setores. O que cultura organizacional tem a ver com isso? Tudo e mais um pouco.

A afirmação de Ruy Shiozawa, CEO do GPTW, “Hoje, são os trabalhadores que escolhem as empresas para trabalhar” segue atual como nunca. Uma prova disso é o aumento sem precedentes de pedidos de demissões reforçando os movimentos

*O desafio não está em fazer mais ações internas, mas sim fazer menos e com mais coerência, fazer menos e com mais significado.”*

“

*2023 está aí. Aproveite a oportunidade de começar o ano (re)conhecendo e transformando a sua cultura organizacional.”*



“Grande Demissão” (The Great Resignation) e “Demissão Silenciosa” (Quiet Quitting). Insatisfação, busca de equilíbrio de vida e trabalho, melhores remunerações, cultura tóxica são alguns dos fatores que levam a esse desfecho.

Se, por um lado, todo esse cenário só aumenta a necessidade de estratégias de gestão de pessoas, como o endomarketing, por outro exige das empresas uma busca não só por diferenciação para atrair e reter profissionais, mas principalmente por autenticidade. Nunca discursos e práticas foram colocados tão à prova. O desafio não está em fazer mais ações internas, mas sim fazer menos e com mais coerência, fazer menos e com mais significado. É aqui que entra a cultura organizacional. Ela tem o poder de ser uma bússola que orienta decisões, cria conexões, ajusta ações internamente e veta o fazer por fazer, o fazer

porque a outra empresa faz. Toda vez que uma ação de endomarketing respeita e fortalece o jeito de ser da empresa, isso tem o poder de gerar diferenciação e percepção positiva na mente do colaborador.

Infelizmente, benchmarking no endomarketing tem se transformado em cópia, em pressa para fazer algo legal e em menos tempo por parte dos profissionais que nele atuam. Falando em tempo, o tempo passa, as pessoas passam e o que fica é a experiência. Não existem experiências verdadeiras sem alinhamento com a cultura, com o jeito de fazer alinhado ao jeito de ser. Só se constroem empresas fortes e únicas de dentro para fora. 2023 está aí. Aproveite a oportunidade de começar o ano (re)conhecendo e transformando a sua cultura organizacional.

---

**Carlos Palhares André**

Especialista em Cultura e Endomarketing, cofounder da Qore.me e professor na pós-graduação da Espm.

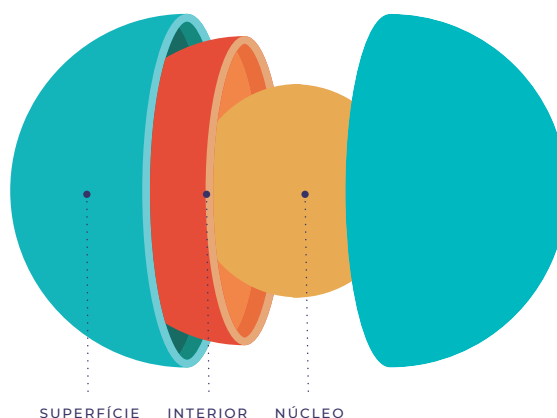






# ONDE NASCE A CULTURA

A cultura de uma organização, no sentido antropológico, é uma grande sopa, cujos ingredientes estão divididos em 3 camadas básicas da corporação.



## Superfície

A primeira e mais visível, é a dos Artefatos. São os processos, a hierarquia, o grau de formalidade, os produtos, os símbolos, algumas tradições, rituais e a própria identidade.

## Interior

Um pouco mais fundo, mas não totalmente imperceptível, estão os valores éticos e morais. Aqui entram os princípios, a missão, a visão, os hábitos, as normas e a filosofia da empresa.

## Núcleo

Essa é a camada mais profunda, a dos pressupostos que são intrínsecos às atividades. São os sentimentos e as crenças inconscientes, o propósito da organização como um todo.

Em tese, a cultura é formada no dia em que a empresa é fundada. Pense assim: toda a empresa nasce com crenças, propósito, objetivos e um jeito próprio de ser, e sua essência é inerente aos relacionamentos, passando de pessoa para pessoa e se retroalimentando. Isso não quer dizer que ela seja imutável ou que não evolua com o tempo, mas a sua base, sim, está nos ideais primordiais do negócio.

# MARCAS ONE VOICE E CULTURA



“

*A problemática mais constante que encontramos nos projetos é o desalinhamento entre pessoas, líderes e setores sobre quem é a empresa de fato.”*



Enquanto planejávamos os assuntos e os dados que faria sentido colocar nas páginas deste relatório, uma pergunta não saía da minha mente: qual o tema mais abordado e mais frequente nos nossos diagnósticos? Logo percebi, contudo, que não buscava uma resposta que contemplasse apenas os últimos e pandêmicos tempos. Queria algo maior, algo que representasse a história dos 15 anos de projetos que já desenvolvemos, algo que apontasse a problemática mais constante entre todas as empresas – das gigantes às pequenas – com que já trabalhamos.

A primeira coisa de que me dei conta é que, não por acaso, essa pergunta ganhou destaque na minha cabeça. “Essa é, sem dúvida, uma informação preciosa”, pensei. Conhecer algo que, frequentemente, aparece como empecilho e resistência ao crescimento das organizações é de suma importância para um relatório de tendências, certo? Logo em seguida, tive uma segunda certeza: eu não teria nenhuma dificuldade para encontrar a resposta a essa questão. Sem sombra de dúvidas, **a problemática mais constante que encontramos nos projetos é o desalinhamento entre pessoas, líderes e setores sobre quem é a empresa de fato.**

Enquanto pensava nisso, vários casos pipocaram em minha mente. Eu me lembrei, por exemplo, de projetos cujas lideranças apontavam valores extremos e opostos quando questionadas sobre a imagem que



suas empresas deveriam ter no mercado. Em outras, havia comunicações de áreas diferentes que falavam e prometiam uma personalidade completamente distintas para a marca. Ou seja, várias marcas para um mesmo negócio. Seria como dizer que, se empresas como essas fossem visitar um psicólogo, ele apontaria com facilidade um diagnóstico de transtorno bipolar.

Brincadeiras à parte, é de fato muito comum que áreas diferentes desenvolvam a sua própria imagem sobre a empresa. marketing, endomarketing, employer branding, RH, comunicação institucional, comunicação

para investidores e o próprio discurso de venda dos funcionários, por exemplo, podem gerar visões independentes sobre quem é a empresa. A questão é que tudo isso reverbera para o mercado, influenciando percepções disformes e conflitos entre as promessas e a entrega. Eis o que, no branding, chamamos de brand gap, que, segundo vários acadêmicos, pode ser um dos maiores empecilhos ao crescimento de uma marca. David Aaker, o maior guru em branding, já dizia que é muito melhor não prometer do que prometer e não entregar.

Antes de continuar, quero fazer um parêntese para que fiquemos na mesma linha de raciocínio. Quando falo em marca, não estou falando só de identidade ou posicionamento e sim do sentido amplo. Marca é como as pessoas enxergam uma empresa, um produto ou até outra pessoa. Sim, marca é uma percepção, um sentimento único ou coletivo sobre como uma determinada experiência marcou nossas vidas. E é aqui que entra tudo o que vínhamos falando. Quando temos uma empresa em que nem mesmo as lideranças se entendem sobre qual imagem sua marca simboliza, o que reverbera é uma bagunça de valores e promessas. Isso gera uma imagem ambígua, confusa e conturbada na cabeça das pessoas, causando mais dúvidas do que certezas.



*No fim, marcas não são muros que escondem quem a empresa é. Marcas são espelhos que refletem a verdade.”*

A verdade é que a reputação de uma marca é construída e gerenciada de forma perene e ao longo do tempo, produto de inúmeras pequenas ações, atitudes e discursos. Quando enxergamos esse processo, entendemos que uma marca é muito importante para ficar apenas nas mãos do marketing, não porque eu tenho algo contra os profissionais de marketing. Pelo contrário, acredito que esse seja um compromisso muito pesado para que uma pessoa ou área sustente, já que a construção dos valores e da imagem de uma empresa sempre será responsabilidade de todos os colaboradores. **No fim, marcas não são muros que escondem quem a empresa é. Marcas são espelhos que refletem a verdade.**

É como dizem os sócios de Aaker, citado anteriormente, Davis e Dunn, no livro Building the Brand-Driven Business de 2002: **São os sistemas de crenças dos funcionários e não as declarações de missão corporativa que impulsionam o comportamento da empresa. Em última análise, sua marca são seus funcionários.**

Aqui o **ONE VOICE** faz sentido! Ter uma só voz de marca é gerar uma narrativa única que alinhe discursos, atitudes e práticas e faça com que todos andem na mesma direção, respirando a mesma empresa e gerando coerência e consistência à sua imagem. Pense assim: do que adianta o marketing projetar superestratégias se a entrega, de fato, seguir outro rumo? Se um funcionário da ponta, com o poder de se relacionar diretamente com o cliente, não estiver engajado na causa, a estratégia não importa muito. Ou então, se um anúncio de vaga de emprego não for condizente com que acontece dentro da empresa e coerente com as promessas da marca no mercado, a atração de novos talentos será tortuosa.

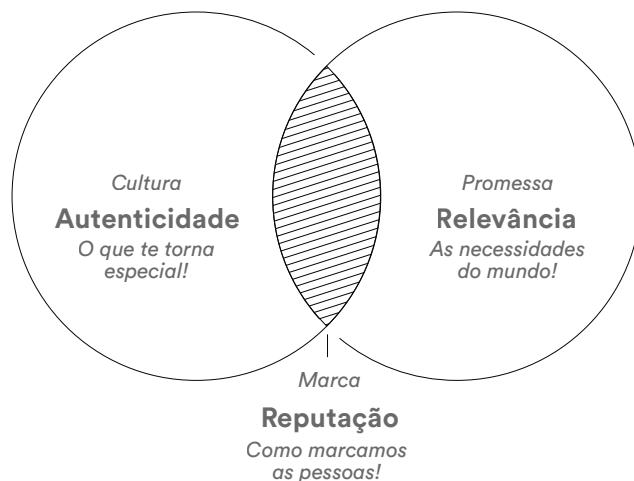
*Se você pudesse fazer com que todas as pessoas de uma organização remassem no mesmo sentido, você seria competitivo em qualquer setor, em qualquer mercado, contra qualquer concorrente, a qualquer momento.”*

*Gino Wickman*



Antes de continuar quero deixar claro que ser **ONE VOICE** não é ser engessado e robótico. Ao contrário! Mesmo que velhos paradigmas defendam marcas corporativas imutáveis e extremamente protegidas, o novo cenário exige constante renovação e adaptação. Ser **ONE VOICE** é ser vivo, humano, respirar, se movimentar e, acima de tudo, ter personalidade. Marcas muito sisudas, homogêneas e à prova de erros causam desconfiança e soam como arrogantes e distantes das aspirações do seu público.

Por mais que o termo “corporação” seja duro e pesado, nada é mais vivo do que uma empresa. Afinal, um negócio é feito por pessoas se relacionando com outras pessoas, de dentro para fora. É isso que realmente importa. Quando os colaboradores assimilam o que a empresa defende e se engajam nisso, passam a entender o seu papel na entrega da marca, virando parte ativa da construção e da manutenção dos valores e da reputação. Discursos diferentes sim, porque cada público e cada ação têm objetivos distintos. Voz de marca não. Essa deve ser única.



“

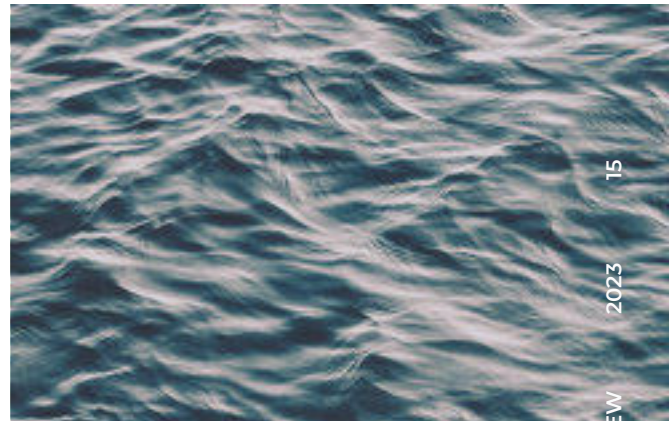
O repertório de uma marca é formada por tudo o que representa a sua essência genuína, ou seja, tudo o que é autêntico de dentro para fora. Aliás, todo ponto de contato da empresa com o público-alvo é um momento que ela tem de construir a verdade, e nada é mais forte do que isso na relação entre marca e pessoas. Esse conceito ganha força com o executivo Jan Carlzon e seu modelo de gestão contado no clássico livro *A Hora da Verdade* (fica a dica). Quais são as jornadas da sua empresa? Quais experiências essas jornadas geram para os colaboradores e clientes? Isso representa a verdade para as pessoas, seus desejos e aspirações?

**No fim das contas, sabe qual o nome dessa grande verdade? Cultura.**

Repare que cultura é algo maior do que diz nos dicionários “um conjunto compartilhado de atitudes, valores e objetivos”. Cultura é o oceano enorme e invisível em que nadamos. Sem ela nós não conseguiríamos nem nos comunicar. **Uma empresa, do ponto de vista antropológico, é uma microcultura inserida na sociedade. Ela se alimenta de fatores ambientais, mas tem as suas próprias características.** Esses ingredientes formam a grande sopa cultural da empresa que, por sua vez, funciona como uma bússola orientadora para as pessoas, seu jeito de agir e suas tomadas de decisão.

Se, no fim, os colaboradores são a marca para o cliente, para ser ONE VOICE não basta ter apenas o mesmo discurso, mas uma narrativa forte que seja guiada pela essência cultural da empresa – crenças, valores, comportamentos e, claro, o propósito –, algo que empolgue e inspire todos os funcionários. Da mesma forma que como consumidores preferimos marcas autênticas, relevantes e que tenham a “nossa cara”, representando a personalidade que temos ou como gostaríamos de ser percebidos, como colaboradores também temos esse desejo.

*Uma empresa, do ponto de vista antropológico, é uma micro cultura inserida na sociedade. Ela se alimenta de fatores ambientais, mas tem as suas próprias características.”*



Podemos ir além. Sabemos que funcionários motivados e aderentes a uma cultura forte são determinantes para melhora da produtividade, do resultado, do clima, da atração e da retenção de talentos. Isso, claro, reverbera para o mercado, criando o maior e mais alto nível de relação com os clientes: a fidelidade.

Quer dizer, para que uma marca seja verdadeiramente autêntica, relevante e com uma imagem reputacional coerente e consistente, todos precisam andar na mesma direção e falar uma única voz **e o que alicerça, alinha e orienta essa voz é a própria cultura da empresa.**

---

**Douglas Conte**

Especialista em Cultura e Branding,  
cofounder da Qore.me





# SOBRE O ESTUDO

Em relação aos profissionais que utilizaram e responderam às perguntas nas ferramentas da Qore.me, podem-se destacar os seguintes dados:

**328 empresas**

**23.710 dados analisados**

**Segmentos das Empresas:**

**6,7% Primário**

41 profissionais trabalham em empresas do segmento primário.

**28,6% Secundário**

174 profissionais trabalham em empresas do segmento secundário.

**33,9% Terciário (Serviço)**

206 profissionais trabalham em empresas de serviço.

**30,8% Terciário (Varejo)**

187 profissionais trabalham em empresas do varejo.

**Porte das empresas (nº de funcionários):**

**29,3%**

até 99 funcionários

**56,1%**

de 100 a 499 funcionários

**3,6%**

de 500 a 799 funcionários

**11 %**

acima de 800 funcionários

# QORE CULTURE REVIEW

Insights & trends 2022/2023

---

**A cultura como a bússola orientadora  
para a empresa, o negócio e a sua imagem.**

---

Um mundo cada vez mais plural, repleto de marcas, produtos e serviços concorrido, por vezes poluído e em constante mudanças gera incertezas e barreiras mais densas para as empresas. A situação fica ainda mais crítica quando adicionamos uma pitada de pandemia e suas transformações impostas e bruscas. Não existe fórmula pronta e não há receita para o sucesso e para a criação de diferenciais, porém existe metodologia. Quando essa jornada é trilhada se apoiando em verdades, coerência e consistência na autenticidade da essência da cultura organizacional, ela gera resultados exponencialmente mais satisfatórios.

A cultura organizacional é uma grande bússola que guia e alinha discursos e práticas, fazendo com que todos respirem a mesma empresa e caminhem, respeitando suas individualidades, na mesma direção. É o que chamamos na Qore de ONE VOICE, ou seja, um norte para orientar todos as pessoas, setores e negócios.

O conteúdo do relatório a seguir foi coletado de ferramentas proprietárias da Qore.me em diagnósticos e testes realizados de março de 2021 a setembro de 2022, totalizando 608 profissionais, entre líderes e colaboradores, gerando 23.710 dados analisados de 328 empresas brasileiras.



A cultura organizacional como a *bússola*,  
que guia e alinha discursos e práticas, fazendo  
com que todos respirem a mesma empresa e  
caminhem na mesma direção.

# O ESTUDO

Análise dos dados colhidos pela ferramenta durante o ano de 2022.

---

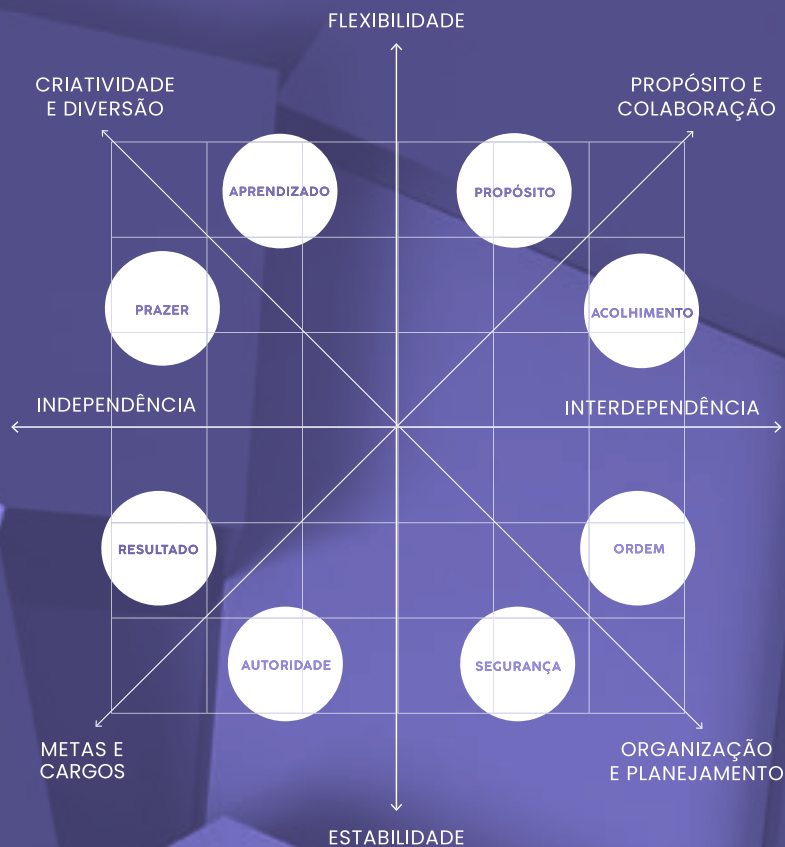
Cada empresa tem a sua cultura. Assim como uma pessoa, ela é única, tem o seu Eu Corporativo. Isso não significa que ela não possa ser identificada com um estilo de cultura organizacional. Existem algumas metodologias de classificação de estilos de cultura. A que a Qore utiliza está relacionada a um estudo publicado na **Harvard Business Review** e foi concebida por quatro profissionais com atividade de consultoria e acadêmicas: Boris Groysbrg, Jeremiah Lee, Jesse Price, e J. Yo-Jud Cheng.

Essa metodologia trabalha com oito estilos de cultura organizacional, separados em quatro quadrantes: **Criatividade e Diversão; Propósito e Colaboração; Organização e Planejamento; e Metas e Cargos**. É comum empresas terem traços em diversos deles, o que se busca em diagnóstico é a identificação do estilo mais presente e atuante.

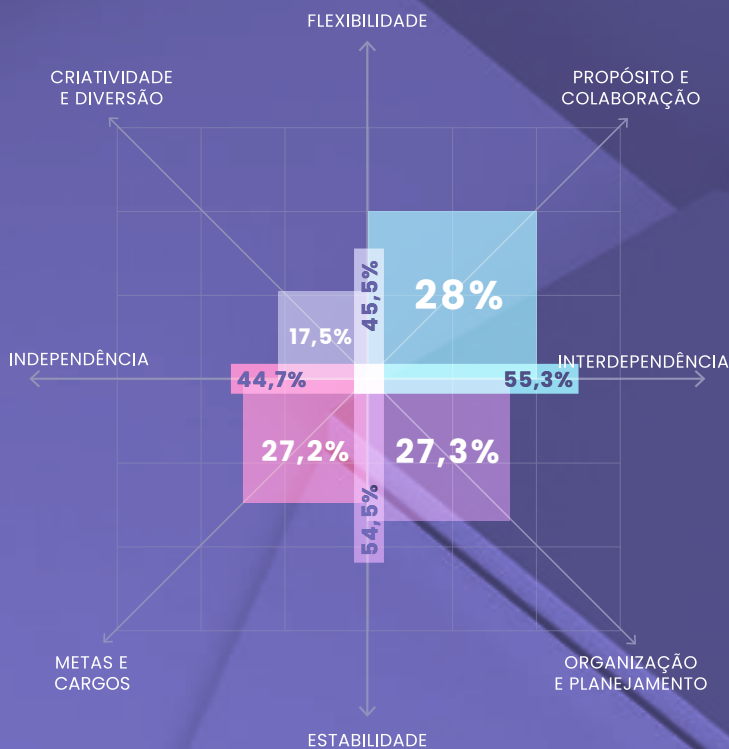
*Oito estilos de cultura organizacional, separados em quatro quadrantes: Criatividade e Diversão; Propósito e Colaboração; Organização e Planejamento; e Metas e Cargos.”*

Uma vez identificado, trabalha-se para conectar os pontos desconexos entre discursos e práticas, revendo normas, processos, rituais, símbolos e comunicação. Ainda, caso seja desejo da organização, busca-se migrar para outro estilo. Uma coisa é estilo real e vigente percebido e outra é o estilo aspiracional, que pode ser construído por meio de um projeto de transformação.

Os oito estilos de cultura são: **do propósito, do acolhimento, da ordem, da segurança, da autoridade, do resultado, do prazer e do aprendizado.** É importante reforçar que não existe certo e errado, mas sim maneiras diferentes de administrar um negócio. Todos os estilos podem ser centrados em pessoas e lucro, apenas terão maneira diferentes de alcançá-los.

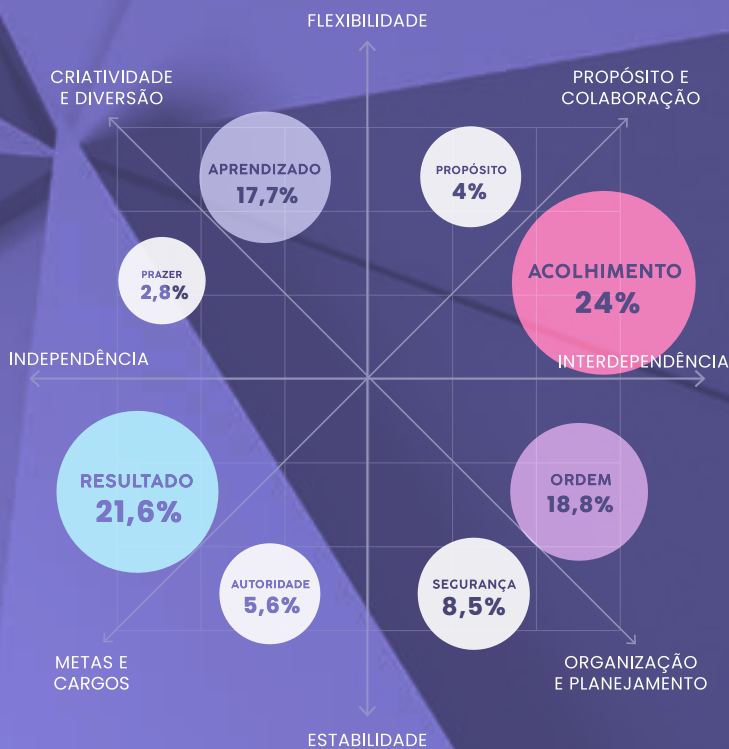


## eixos e quadrantes



Dos **680** respondentes essas foram as preferências em termos de eixos, quadrantes e estilos.

## estilos



## POR SETOR

### Primário

Propósito	2,4%
Acolhimento	19,5%
Ordem	29,3%
Segurança	17,1%
Autoridade	4,9%
Resultado	14,6%
Prazer	4,9%
Aprendizado	7,3%

### Secundário

Propósito	4,6%
Acolhimento	21,8%
Ordem	20,7%
Segurança	9,2%
Autoridade	5,2%
Resultado	20,7%
Prazer	2,3%
Aprendizado	15,5%

### Terciário – Serviço

Propósito	3,9%
Acolhimento	21,8%
Ordem	19,4%
Segurança	6,3%
Autoridade	5,3%
Resultado	24,8%
Prazer	2,9%
Aprendizado	15,5%

### Terciário – Varejo

Propósito	4,6%
Acolhimento	40%
Ordem	6,2%
Segurança	9,2%
Autoridade	1,5%
Resultado	20%
Prazer	3,1%
Aprendizado	15,4%

## POR TAMANHO

### Até 99 funcionários

Propósito	3,9%
Acolhimento	23,6%
Ordem	18,5%
Segurança	9%
Autoridade	5,6%
Resultado	17,4%
Prazer	3,9%
Aprendizado	18%

### De 100 a 499 funcionários

Propósito	4,1%
Acolhimento	26%
Ordem	16,9%
Segurança	9,3%
Autoridade	5%
Resultado	22,4%
Prazer	2,7%
Aprendizado	13,2%

### De 500 a 799 funcionários

Propósito	0%
Acolhimento	21,1%
Ordem	42,1%
Segurança	5,3%
Autoridade	5,3%
Resultado	10,5%
Prazer	0%
Aprendizado	15,8%

### Acima de 800 funcionários

Propósito	8,3%
Acolhimento	29,2%
Ordem	29,2%
Segurança	8,3%
Autoridade	2,1%
Resultado	4,2%
Prazer	2,1%
Aprendizado	16,7%

## COMENTÁRIOS

A **Cultura do Acolhimento** é o que mais apareceu. Mesmo quando o recorte é por porte de empresa (aqui nesse relatório número de funcionários), o estilo do acolhimento, quando não é o primeiro estilo, é o segundo.

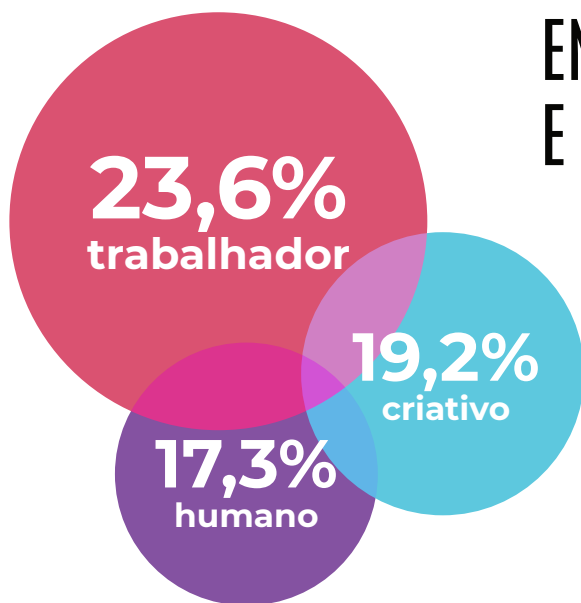
Por outro lado, a **Cultura do Prazer** é a que menos aparece, tanto no quadro geral quanto em cada segmento ou porte da empresa. O nosso mercado é capitalista e, por mais que se tenham iniciativas visando à satisfação do funcionário com a atividade que desempenha, deixando com que ele escolha o que deve fazer, ainda parece um pouco distante empresas serem guiadas por esse estilo.

Respostas bastante equilibradas entre culturas **mais abertas à mudança e à inovação (45,9%)** e culturas que valorizam o jeito que **as coisas sempre foram feitas (54,1%)**.

Respostas bastante equilibradas entre culturas em que os profissionais têm **mais autonomia para tomada de decisão** no dia a dia, sem grande envolvimento de outras áreas no exercício de suas atividades **(44,2%)** e culturas em que os profissionais tomam as **decisões de maneira bem mais colaborativa**, envolvendo colegas e outras áreas **(55,8%)**.

Embora a **Cultura da Autoridade** não seja um estilo de alto destaque, quanto menor a empresa, mais ela aparece, o que demonstra coerência. Essas empresas geralmente são criadas por sócios que atuam no negócio, imprimindo seu estilo de gestão.

# ENGAJAMENTO E LIDERANÇAS



Qual estilo de líder indicaria para representar a sua empresa numa entrevista?

**23,6% para o Líder Trabalhador.**

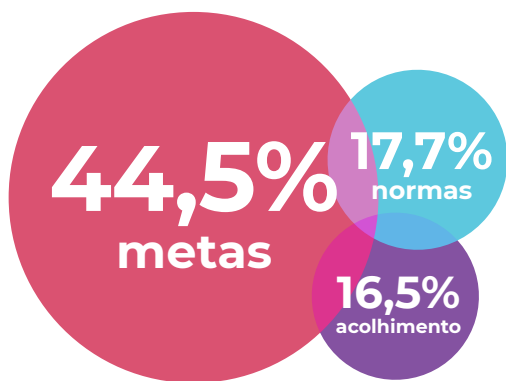
Conduz a equipe incentivando o desempenho e o mérito.

**19,2% para o Líder Criativo.**

Está sempre incentivado a inovação e buscando soluções diferentes.

**17,3% para o Líder Humano.**

Nada é mais importante do que as pessoas, mostrando-se tolerante e flexível com as falhas.



O que os líderes mais valorizam?

**44,5% Cumprimento de metas e desempenho.**

**17,7% Respeito, estrutura e normas.**

**16,5% Acolhimento e boa convivência.**



Como os funcionários estão engajados?

**28,4% São unidos por cooperação e cumprimento de normas.**

**24,4% São unidos por lealdade e colaboração.**

**22,3% São unidos por sucesso e pela eficiência.**



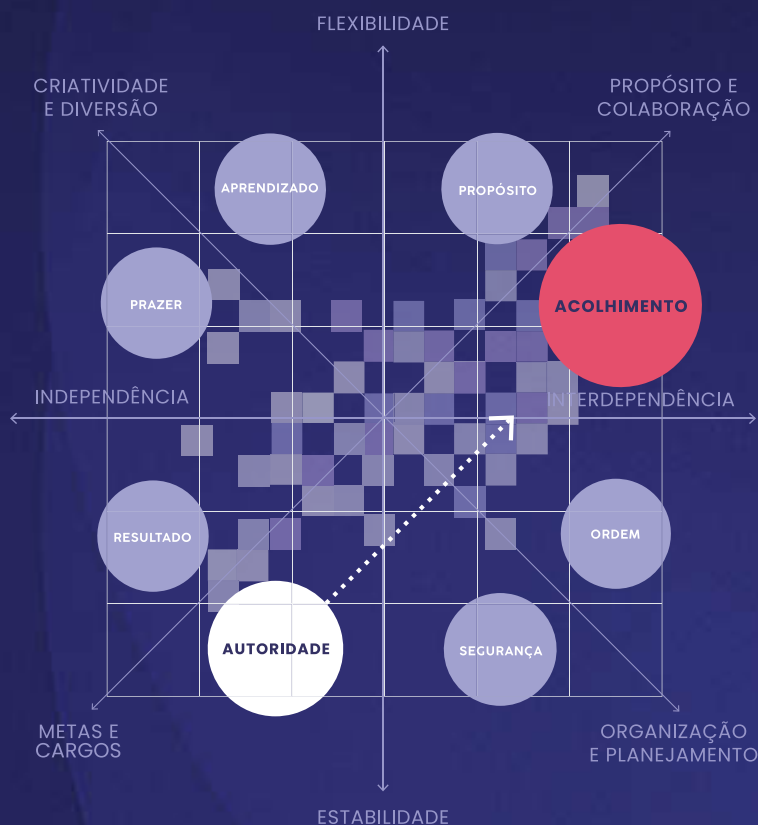


# TENDÊNCIAS OPOSTAS

---

Uma coisa é o diagnóstico identificando o estilo de cultura mais presente, outra o desejo por outro estilo de muitas empresas.

É comum a alta direção não ficar satisfeita com a fotografia que espelha a percepção dos colaboradores sobre o jeito de ser da empresa. Nesses casos, o caminho é construir um projeto de transformação cultural. Temos visto no mercado corporações com Cultura de Autoridade que, diante da maturidade dos seus negócios, buscam mais profissionalização e acabam criando um movimento em direção à Cultura do Acolhimento.



# *profissionalização*

É a profissionalização na prática. A saída de alguns membros da família, outros migrando para o conselho, a entrada de profissionais de mercado, a criação de estratégias de governança corporativa.

Ao olhar para os quadrantes, pode até parecer um pouco radical essa mudança. Afinal, a empresa perde um pouco em autonomia vinculada aos cargos, por outro lado ganha em abertura à inovação, aproveitando as ideias, a colaboração e a cocriação.



# MARCA EMPREGADORA E CULTURA

Ao longo de toda a última década, vimos a crescente preocupação das empresas em relação à gestão de cultura organizacional. A presença de diversas gerações convivendo no mesmo ambiente e a aceleração da transformação digital fizeram executivos enxergarem com mais clareza que o sucesso

de qualquer evolução ágil e bem-sucedida depende majoritariamente do engajamento das pessoas. Já nos últimos três anos, a pauta da vez passou a ser o employer branding, a gestão intencional na marca empregadora. A ressignificação do trabalho ocasionada pela pandemia, a chegada do home office e a alta demanda por profissionais de tecnologia no mercado fizeram as empresas entenderem que, para fidelizar bons profissionais, ter uma proposta de valor ao empregado (Employee Value Proposition) competitiva e adequada a essa nova realidade é uma demanda imperativa.

Como uma profissional que já vinha trabalhando há anos com projetos de cultura e marca empregadora, inclusive com Carlos Palhares, um dos autores desse relatório, identifiquei, no começo de 2021, a oportunidade de criar uma empresa totalmente especializada em gestão de marca empregadora. Foi assim que



28  
2023

BIO  
Angélica

## Angélica Madalosso

Fundadora e CEO da I Love My Job  
1ª vice-presidente da ABEB

Mais de 15 anos de experiência em endomarketing, comunicação interna e Employer Branding. Relações Públicas e pós-graduada em Planejamento de Comunicação Organizacional e Marketing Digital. Coautora do livro *A Experiência do Colaborador* (2020). Professora e palestrante na área de Employer Branding e de Comunicação Interna. Já atuou em projetos de grandes empresas como Sicredi, GOL, CCR, Empresas Randon, SBM Offshore, Kimberly-Clark, Renner, JBS, OLX, Gru Airport, Coca-Cola Femsa, Bolsa de Valores, Avon.

nasceu a ILoveMyJob, The Real Employer Branding. Nosso modelo de negócio é pioneiro no Brasil, não por atuar exclusivamente com o tema, mas por trazer com muita força a visão holística da marca empregadora, fazendo empresas entenderem que olhar estrategicamente para o employer branding exige trabalhar para a evolução da experiência do candidato e principalmente do colaborador. E não tem como falar de experiência sem falar de cultura. Segundo Jacob Morgan, um dos maiores especialistas em employee experience do mundo, os três grandes fatores que permeiam a experiência do colaborador são as infraestruturas tecnológica, física e cultural de uma empresa. No entanto, se pararmos para pensar, as ferramentas e o ambiente de trabalho também acabam sendo resultado da cultura da empresa, por exemplo, ter um ambiente de trabalho formal com muitas divisórias, provavelmente é resultado de uma cultura em silos e com travas hierárquicas.

Foi com essa análise que criamos nosso posicionamento de marca “the real employer branding”, pois entendemos que só conseguimos construir um posicionamento estratégico de marca empregadora quando temos talentos que trazem, em sua narrativa e opiniões, histórias que se conectam com o que contamos em nossas redes sociais, anúncios de vaga, na abordagem da pessoa recrutadora, ou em qualquer outro ponto de contato com que a pessoa possa vir a interagir. Para que isso aconteça, é essencial que uma empresa que decida investir em employer branding já tenha um esforço de trabalho voltado para cultura. Isso quer dizer não necessariamente ter uma cultura ideal, mas ter clareza de suas fortalezas e ameaças e ter iniciativas para que foquem na evolução cultural. Reforço esse ponto porque em dezenas



***Segundo relatório recente do Glassdoor, mais de 70% dos talentos consideram os colaboradores o recurso mais poderoso para Marcas Empregadoras.”***

de projetos de criação de proposta de valor ao colaborador pelos quais passei, nesses últimos dois anos, escutei muitas vezes falas de clientes com preocupações excessivas sobre seus atributos de marca empregadora. Digo “excessiva” porque muitas vezes queriam anular um importante e competitivo aspecto da sua marca em virtude da opinião de poucos talentos. Esse tipo de decisão pode comprometer todo o sucesso na construção de uma marca empregadora competitiva. Afinal tenho certeza de que, mais importante do que ser uma marca perfeita, é ter uma narrativa que mostre onde estamos, quem somos e aonde queremos chegar.

Para as empresas que querem seguir atraindo e fidelizando talentos nas próximas décadas é essencial um trabalho integrado entre essas três frentes: employer branding, employee experience e cultura organizacional, tendo um profissional de gestão de marca empregadora como um mediador da consistência entre a narrativa e a prática.



# LIDERANÇAS E CULTURA

**Como incentivar iniciativas mais estratégicas e com foco no futuro?**

Que o mercado mudou e as novas gerações estão trazendo novas demandas aos ambientes corporativos já é de conhecimento de todos. A orientação a sobrevivência e estabilidade deu lugar para escolhas de carreira muito mais ligadas a propósito, qualidade de vida, liberdade, realização, aprendizado e reconhecimento. A conta ficou um pouco mais complexa e, por sua vez, as empresas têm enfrentado muitos desafios no que tange à retenção de talentos, à construção de uma cultura inovadora e empreendedora que esteja olhando de fato para o futuro do negócio.

Inovação já virou um tema imprescindível no dia a dia da gestão dos negócios, mas que ainda enfrenta desafios para ser efetivo. Um deles, talvez o principal, é a cultura organizacional. Já dizia Peter Drucker, “A cultura come a estratégia no café da manhã”. O que efetivamente Drucker quis dizer com isso? Quis dizer que você pode ter a melhor metodologia, ter o melhor fluxo



de processos desenhado, as melhores métricas para serem acompanhadas, a melhor tecnologia. Agora, se as pessoas não desenvolverem um comportamento orientado à estratégia, acompanhando a visão institucional, conectados ao propósito e aos valores da empresa, e que também se oriente à inovação – frente que estamos em um mundo de mudanças velozes e profundas –, o contexto não se sustenta.

Um dos pontos mais desafiadores é quando a empresa decide se reinventar, se abrir para o novo, se arriscar em assuntos como inovação sem ter uma cultura preparada para tal. Para que esses temas se conectem, um nível importantíssimo para ser desenvolvido com tudo isso são as lideranças. Sejam as lideranças intermediárias, níveis gerenciais, diretores ou sócios. A regra do jogo mudou muito e muito rápido e todas essas camadas precisam acompanhar uma gestão mais descentralizada e apostar mais na alocação correta



***Inovação já virou um tema imprescindível no dia a dia da gestão dos negócios, mas que ainda enfrenta desafios para ser efetivo. Um deles e, talvez o principal, seja a cultura organizacional.***”

dos recursos para potencializar os resultados e a cultura desejada. Nunca foi tão importante ter a pessoa certa no lugar certo, que esteja de fato tão conectada à sua função e à entrega de valor, que se reinvente naturalmente, que se inspire pelo impacto que aquela função gera no seu cliente, na sua área, no seu mercado.

É o que a gente chama de protagonismo. Lideranças capazes de se tornarem protagonistas da sua própria carreira, protagonistas do seu caminho profissional. Trata-se de não esperar que alguém peça algo, não esperar ser demandado, mas sim ser o criador da sua própria demanda, estar sempre à frente do seu próprio setor, conectado aos assuntos da sua área, comprometido com a sua missão dentro do papel que desempenha na organização.

Estar ciente desta missão requer o que chamamos de autorresponsabilidade. Não transferir a responsabilidade para o superior hierárquico, o RH ou a corporação. Trata-se de saber que é o próprio indivíduo o responsável por criar e manter um bom contexto de trabalho, a construção de um bom time, a inovação ou as transformações que deseja ver no seu setor. A terceirização de responsabilidades nunca levou o ser humano a lugar nenhum, e os líderes que já entenderam isso estão saindo à frente e assumindo novas posições e desafios dentro dos negócios. A autorresponsabilidade requer maturidade.

### **Clarissa Dias**

Partner and Head of People  
BetaHaus

Atua há mais de 13 anos com Desenvolvimento Humano nas organizações. É Psicóloga pela PUCRS, atuou como Recursos Humanos em empresas como FedEx Express, British American Tobacco e Hospital Moinhos de Vento. Possui MBA pela FGV e é certificada em sistemas Kaizen, Lean Manufacturing, People Management e Six Sigma. Clarissa foi reconhecida internacionalmente através da Bravo Zulu Recognition Award e Purple Promise Quality Award em projetos de intraempreendedorismo. É especialista em Desenvolvimento de Lideranças Protagonistas e Times de Alta Performance.

Através dos perfis comportamentais das lideranças, nós chegamos numa camada imprescindível dos negócios hoje em dia que entendemos como líderes empreendedores. Profissionais com capacidade de se autorresponsabilizar, de atuar de forma mais independente e estratégica, os chamados “moscas brancas”. São capazes de empreender novas soluções, produtos ou serviços, trazer novas receitas, resultados e inspirar pessoas a seguirem com eles nesse caminho, são os que precisamos identificar, desenvolver e dar espaço para que possam atuar.

Em média, a cada 16 pessoas mapeadas em uma empresa, apenas 1 apresenta um perfil comportamental empreendedor. Os demais precisamos desenvolver através de um programa de lideranças orientado ao intraempreendedorismo ou então alocar em posições em que a expectativa de entrega seja mais direcionada às capacidades de gestão, ao seu setor ou à sua área de atuação do que ao mercado em si. Ambos os públicos são passíveis de desenvolvimento e aperfeiçoamento. O ponto é que, em um mundo dinâmico, acelerado e competitivo, as pessoas com menos capacidade de se reinventar e de assumir a responsabilidade sobre o rumo da sua carreira e o futuro do negócio acabam estagnando suas carreiras em determinado nível, não avançando para o próximo.

Essa maturidade profissional e a capacidade de tornarem-se protagonistas da própria história também passa por autoconhecimento. A final, a capacidade do ser humano de tomar decisões com mais consciência, gerir suas ações e entender de fato as renúncias evidentes desse processo é o que vai diferenciar a sabedoria com a qual enfrentaremos os obstáculos no caminho de qualquer empreendedor.



***Líderes que atuam dessa forma influenciam diretamente na cultura da organização e servem como um espelho, como exemplo para suas equipes de trabalho.”***

Empresas têm investido em coaching executivo, imersões de teambuilding para equipes de lideranças ou até mesmo em palestras e workshops com a intenção de aprofundar temas de comportamento humano e amadurecer esta autopercepção, o que torna as decisões mais assertivas e a relação entre as pessoas mais sadia, funcional e alinhada aos objetivos estratégicos do negócio. Isso tudo faz com que a empresa possa avançar em um ritmo importante para manter-se competitiva enquanto as pessoas envolvidas também se abastecem das suas necessidades de novos desafios, realização, crescimento e aprendizado.

Líderes que atuam dessa forma influenciam diretamente na cultura da organização e servem como um espelho, como exemplo para suas equipes de trabalho. As pessoas ainda precisam olhar para seus superiores e entenderem que têm um bom caminho a seguir, de modo que possa haver admiração, inspiração e confiança. Através de um novo olhar para testagem e erro – evitando punição mas com foco em aprendizado –, um bom líder pode ir construindo um lugar de segurança para inovar, incentivando comportamentos que visem à sustentabilidade do negócio através de uma reinvenção constante.



Esperimento  
**agora**  
a demo  
da ferramenta



[www.qore.me/trial](http://www.qore.me/trial)

**qore**.me  
**human**  
**data** science

# INSIGHTS

## *entrevistas*

**Entrevistamos dois profissionais renomados de mercado que trabalham usando a tecnologia para potencializar necessidades humanas e profissionais.**

### ***Luiz Fernando Saraiva***

CEO & cofounder Sqed / CEO & cofounder S.Solutions / Professor convidado PUCRS Escola de Negócios e FGV Decision

### ***Ricardo Ruzzarin***

Cofounder da RESOLUTION Inteligência Humana  
| Cofounder da startup FLUID STATE



## **Luis Fernando Saraiva**

### **1. Como você vê o futuro da comunicação nas organizações?**

Antes de mais nada, eu vejo comunicação como algo universal. Eu não acredito que, quando se fala de comunicação corporativa, a gente tenha comunicações com níveis diferenciados para cada pessoa. Quando eu falo “nível”, não me refiro ao tipo da informação, que obviamente é apropriada para cada grupo dentro de uma empresa, sim a que todos tenham acesso aquela comunicação que deve ser para si. Não é possível que um novo benefício seja colocado na empresa e que apenas quem tenha computador saiba disso porque acessa a intranet. Acho que a comunicação interna tem de ser muito divertida, fluida, rápida, e ela tem que conseguir chegar a todas as pessoas da empresa, independentemente de onde elas estejam. Então, para reforçar e resumir, a comunicação deve ser muito rápida, muito divertida e atingir todas as pessoas. O futuro da comunicação passa por isso.

### **2. A busca por um único canal de comunicação interna é saudável e viável?**

Eu acredito que não seja nem saudável e nem viável. Para explicar o meu ponto de vista, eu uso sempre o seguinte exemplo: bicicleta, patinete, caminhão, carro, foguete e barco são transportes. Se você precisa comprar pão na esquina, você iria tirar o seu caminhão da garagem para ir até lá? Não, né? Você vai pegar o seu patinete ou a sua bicicleta. A mesma coisa existe na comunicação:

os canais são diferentes porque os públicos são diferentes, estão em lugares diferentes e mesmo as informações que veiculam nos canais são diferentes. Um chat é maravilhoso. Então tem a plataforma de chat que, se estiver integrada a outra plataforma, ótimo, mas chat é chat. Tv corporativa é tv corporativa. Intranet é intranet. A tentativa de fazer uma coisa única, meio centralizadora, acaba sempre sendo ruim, porque alguém sempre vai estar fazendo uma coisa bem mais legal de forma separada. No meu ponto de vista, o grande lance chama-se integração.

### **3. Qual o maior desafio para inovar e evoluir?**

O maior desafio para inovar e evoluir chama-se cultura organizacional. Depois disso lideranças, que, contaminadas positivamente pela cultura organizacional, devem estar preparadas para fazer com que a empresa, que na verdade são as pessoas, possa inovar e possa evoluir de uma forma mais construtiva. Cultura e preparação das lideranças: são esses os pontos-chave para inovar e evoluir.

### **4. Qual o papel da cultura nessa evolução?**

É tudo. Tudo começa aí. Cultura como algo descrito e praticado. Não a cultura da parede, essa não serve para nada. É a cultura aquela a que, uma vez definida, a empresa toda caminha conectada, seguindo os seus pressupostos – as ações, os valores, os artefatos, os processos, as condutas. Isso é o que realmente faz as coisas acontecerem. Não tem cultura boa ou cultura ruim. Só que, em algumas delas, a gente vai conseguir ter muita inovação e evolução e, em outras, a gente vai ficar mais estagnado. Ou talvez a gente até consiga fazer as coisas, mas a jornada não será tão divertida.



***O maior desafio para inovar e evoluir chama-se cultura organizacional.”***



## *Ricardo Ruzzarin*

### **1. Como você vê o futuro da gestão de carreira?**

A gestão de carreira não é nem mais futuro, é presente, e o que se mostra no presente é cada vez mais o protagonismo das pessoas e as pessoas podendo pensar nas suas carreiras. Só que isso não é tão fácil. Precisamos ter pessoas com maturidade, empresas orquestrando isso e também gestores que estejam interessados em fazer essa liga entre aquilo de que a empresa e as pessoas necessitam. Agora, eu não vejo mais falar em plano de carreira dentro das empresas, como atrelar a critérios como tempo de casa ou especialidade técnica. As carreiras estão acontecendo, cada vez mais de maneira orgânica, fluida, e as pessoas têm de estar preparadas. Gestão de carreiras é eu trabalhar os meus gaps, eu ter a consciência de que eu preciso, me desenvolver e estar preparado. Daí sim acontece a conexão do que a empresa precisa com o timing das pessoas que a constituem.

### **2. Qual a importância e a relação das ferramentas tecnológicas, dos líderes e dos colaboradores?**

As pessoas e as organizações no mundo em que hoje a gente vive não têm mais tempo, aquele prazo para ficar esperando o “dia internacional da avaliação” que vai acontecer uma vez no ano. Então é preciso ter condições de ferramentas e condições de processos. Por exemplo, a gestão da performance precisa ser tracionada

por ferramentas digitais, sempre que eu tiver necessidade. Se hoje a minha necessidade é de uma liderança elogiar um colaborador, além de ele fazer isso na vida real, ele precisa fazer também na vida digital. Da mesma forma, se estou incomodado com alguma questão da minha equipe, eu tenho de esgotar a minha incomodação, falar sobre isso, para combinar evoluções de ambas as partes. Então não tem como pensar em processo mais fluido, que seja mais orgânico, se a gente não tiver a questão do digital embalada. Até porque a gente sabe que hoje o engajamento das pessoas é também no digital. Papel nem pensar. Planilhas em Excel também, cada vez mais complexo em relação a isso. O processo tem de ser leve, fluido e dinâmico. Agreguem-se a isso os formatos de trabalho. Nem sempre vamos poder contar com as pessoas fisicamente do nosso lado. Temos de estar preparados para falar com essas pessoas onde quer que elas estiverem.

### 3. Qual é o maior desafio para inovar e evoluir?

O maior desafio é a gente sair da operação. Inovação significa tempo para testar, tempo para experimentar, tempo para prototipar. Eu não acredito em inovação quando a gente está apegado nas coisas no dia a dia. Seja liderança, seja colaborador, a gente precisa achar tempo para pensar em um processo evolutivo, para idear, para provocar discussões, para reunir o time. É a partir dessas ideações, do compartilhamento de ideias, que a gente vai do ponto A para o ponto B. Estou falando muito de processo, produto e serviços, quando falo disso. Claro que, quando a gente fala de evolução de pessoas, não existe dúvida que o grande desafio é cada vez mais trabalhar a questão do comportamento, da consciência, de ampliar os sentidos em relação a como as pessoas se percebem, a como elas percebem os outros. Se não entrarmos nesse ponto, estaremos achando que desenvolver hardskills é suficiente para a carreira das pessoas.

### 4. Qual o papel da cultura nessa evolução?

Tem um ponto que sempre reforçamos em nossos trabalhos, seja de consultoria da Resolution, seja da plataforma da Fluid State, que às vezes nós temos a mesma solução, temos os mesmos artefatos, porém numa empresa somos, junto com o cliente, premiados no Top Ser Humano e em outras um case de fracasso. Por que isso? A resposta é cultura, pessoas que fazem a cultura. Essa é a diferença. Em gestão de pessoas, qualquer coisa que for feita deveria ter um mapeamento claro de qual é o estágio cultural, de quais são as condições culturais daquela organização, para que se possam montar estratégias que sejam compatíveis com eles. Quando não forem compatíveis, que a gente possa, junto com as empresas e com as pessoas, organizar processos e estratégias para manegar esse processo cultural, que a gente consiga desenvolver a cultura no sentido de prepará-la cada vez mais para aceitar inovações e modelos inovadores e fluidos de performance. Não existe dúvida: não podemos fechar os olhos para a cultura.

**“ Em gestão de pessoas, qualquer coisa que for feita deveria ter um mapeamento claro de qual é o estágio cultural, de quais são as condições culturais daquela organização, para que possam montar estratégias que sejam compatíveis com eles.”**



# OS DESAFIOS E A IMPORTÂNCIA DA CULTURA PARA O FUTURO

—

**Os impactos em números de uma cultura organizacional forte.**

É senso comum que uma empresa com uma cultura forte, ou seja, com colaboradores engajados ao seu jeito de ser, atrai mais e retém melhor os seus talentos. Essa constatação por si só já é de grande relevância. Mas, além disso, será que ter colaboradores aderentes e engajados à cultura também pode aumentar a produtividade e o resultado?

Vamos começar pela primeira parte: a atração e a retenção.

Antes da pandemia, números alarmantes demonstravam um cenário de insatisfação dos colaboradores: uma pesquisa da Isma Brasil (International Stress Management Association) **mostrou que 72% dos brasileiros estavam insatisfeitos com o trabalho e que 30% deles sofriam ou já tinham sofrido burnout.**

Outra pesquisa da mesma época (HayGroup) apontou que **64% das empresas tinham dificuldade com turnover** (retenção de colaboradores). Esse segundo estudo, com 450 empresas nacionais e estrangeiras, revelou ainda que **89% não tinham planos de retenção e, quando os tinham, 72% eram voltados apenas para cargos-chave.** Fato é que tudo isso foi escancarado durante o período

***72% dos brasileiros estavam insatisfeitos com o trabalho.”***

“

*Empresas com cultura forte tiveram mais facilidade para navegar nos mares turbulentos da pandemia.”*



pandêmico, e a sintomática veio em forma de crises organizacionais, recordes de pedidos de demissão e de trabalho informal.

Em tese, um dos principais e mais latentes papéis de uma cultura bem estabelecida é, exatamente, orientar e melhorar essa jornada dos colaboradores, começando, claro, pela atração. E não apenas fortalecendo o processo de contratação, mas, também, a própria marca empregadora, atraindo pessoas condizentes com o jeito de ser e fazer da empresa. Só assim, as taxas de satisfação, o clima e o orgulho vão crescer, fortificando os vínculos e melhorando a retenção.

Para falar a verdade, vimos isso na prática. Empresas com cultura forte tiveram mais facilidade para navegar nos mares turbulentos da pandemia, mantendo seus melhores funcionários e sofrendo menos com as mudanças impostas, o home office



“

***Empresas têm saído das cidades grandes para reduzir custos e diminuir o tempo de trajeto de seus funcionários.”***



e a própria redução da produtividade. Por falar em pandemia, as três perguntas que mais nos fizemos desde o começo dela foram:

**Qual o melhor modelo para mim (home office, presencial ou híbrido)?**

**Será que o home office veio para ficar?**

**Como funcionam o acultramento, o engajamento e a motivação dos colaboradores se estiverem trabalhando de casa?**

Como vimos, todas as respostas a essas questões passam pela cultura da empresa.

Além de mudanças mais óbvias, como a necessidade de trabalhar de casa e as implicações culturais e funcionais que isso gerou, a pandemia trouxe novas práticas. Uma delas é a transição dos grandes escritórios para zonas mais residenciais, ficando mais próximos dos colaboradores. **Uma reportagem recente da Forbes mostrou que empresas têm saído das cidades grandes para reduzir custos e diminuir o tempo de trajeto de seus funcionários ao trabalho.**

**Esse pode ser um dos futuros do trabalho? Talvez para algumas empresas.**

A questão é que não existe fórmula pronta! O correto a ser feito é o que melhor funciona para a sua empresa, ou seja, o que é mais coerente à essência, às crenças, aos comportamentos e valores da sua cultura. Grandes empresas e altas lideranças já enxergam nela um fator determinante para o crescimento e uma vantagem competitiva relevante. Um levantamento da PwC revelou que



**72%** *72% dos altos executivos acreditam que a cultura ajuda a estimular mudanças, inclusive, na inovação.*

**72% dos altos executivos acreditam que a cultura ajuda a estimular mudanças, inclusive, na inovação. Além disso, 66% deles acham que impulsionar a cultura internamente é mais importante do que as próprias estratégias, os processos e os planejamentos.**

E se eu falar que não para por aí? Grosso modo, a cultura organizacional já não é novidade há um bom tempo, e é inegável sua importância e participação do clima à tomada de decisão das lideranças. Mas será que ela pode ser responsável, de fato, pelo sucesso do negócio?

Sabemos que pessoas felizes trabalham mais e melhor, mas os números deixam ainda mais evidente a importância de uma cultura forte nesse processo. Um estudo da Gallup, por exemplo, **mostrou um aumento de 14% na produtividade, 18% nas vendas e, pasme, 23% no lucro de empresas com níveis altos de engajamento à cultura.** Esses dados ficam ainda mais nítidos quando cruzados com a satisfação dos colaboradores e clientes. Em empresas cuja cultura era forte, 80% dos colaboradores afirmaram ter satisfação profissional e 89% dos clientes se mostraram satisfeitos com a empresa.

No fim, tudo isso é para dizer que uma cultura forte não ajuda só na atração, na retenção ou para driblar os impactos da pandemia, mas para manter a satisfação, a competitividade, a produtividade e os resultados das empresas.

#### **E o futuro do trabalho?**

Não temos bola de cristal, mas sim a convicção de que novos modelos precisam estar alicerçados na essência de cada empresa, ou as inovações não irão se sustentar.

**23%** *Aumento de 23% no lucro de empresas com níveis altos de engajamento à cultura.*



# somos a qore.me



*Somos uma consultoria diferente, mais objetiva e menos abstrata. Inspiramos empresas autênticas a acelerar sua transformação através da cultura.”*



## **Especialistas em cultura organizacional.**

Utilizamos a nossa metodologia e a imersão, juntamente com ferramentas digitais e inteligentes, para captar a alma das empresas e fortalecer o EU Corporativo, gerando alinhamento de discursos e práticas. O resultado é uma grande bússola orientadora que identifica não só o ponto de chegada, mas o de partida, possibilitando a construção de uma jornada de transformação, inovação e revitalização da essência das empresas. Na prática, contribuímos com colaboradores mais engajados, retenção e atração de talentos, clima e ambiente positivos que propiciam o aumento da produtividade e desbloqueiam o crescimento da empresa.

**Sim, nós acreditamos no que vem de dentro,** não como regras impostas ou discursos vazios e, sim, como algo que seja entendido e sentido por todos. Chamamos isso de **Culture by the soul**. Tudo para que o “jeito de ser” não seja uma norma a ser seguida ou um quadrinho na parede, mas ganhe significado, transformando-se em rituais e crenças compartilhadas por todos.

Pense assim: qualquer movimento, transformação ou mudança precisa começar pela cultura. Identificar o cenário atual da empresa é a única forma de conhecermos o ponto de largada. Só assim, podemos traçar a jornada até onde queremos chegar.

Por trás dos diagnósticos estão as nossas ferramentas virtuais e inteligentes. Com a ajuda de um algoritmo e human data science, levantamos sentimentos e percepções de diversas camadas essenciais da empresa. Essa escavação é alicerçada em um estudo robusto e renomado publicado na Harvard Business Review que determina, a partir de dois eixos, 8 estilos de cultura.

Costumamos dizer que não somos uma empresa de tecnologia que transforma a cultura, e sim uma consultoria de cultura que usa a tecnologia para acelerar, facilitar e ampliar as análises. Por isso, além de todos os dados, usamos nossa expertise para encontrar os motivos e traçar estratégias objetivas para os desafios das organizações. Esse é o nosso jeito de ser consultoria, e o nosso trabalho não acaba no relatório.

E vamos além! Nossas análises mergulham no organismo corporativo em busca de elementos da personalidade, de arquétipos e do propósito da empresa, medindo componentes ambientais, como clima, eNPS e potencial de retenção dos colaboradores. Todos os dados são apresentados e mensurados em índices que formam nosso principal termômetro de engajamento: o **sQore de Cultura**.

## Nossos serviços:

### Diagnóstico Organizacional

**A grande bússola.** Um mergulho para identificar o estilo cultural da empresa, levantando percepções, sentimentos e construindo o Eu Corporativo. Todo diagnóstico traz resultados, sugestões de alinhamentos e um manifesto One Voice.

### Treinamento & Mentoria

**O espelho da cultura.** No dia a dia, são os líderes e alguns influenciadores que refletem o jeito de ser da empresa. Treiná-los para que conheçam a cultura e desenvolvam atitudes coerentes, além de assessorar profissionais-chave, é essencial, e parte do nosso trabalho.

### Projetos de Transformação

**Empresas são vivas.** Uma vez identificado o estilo de cultura organizacional, é possível desenvolver projetos que ajustem e conectem o que já feito, gerando um maior resultado, ou, ainda, projetos que conduzam à nova cultura desejada.

### Apoio à Transformação

**Transformação é uma jornada.** Esse é um trabalho de consultoria pura. Por meio de reuniões, apoiamos e ajudamos empresas e profissionais na implementação das mudanças necessárias para que a transformação aconteça.





# AGRADECIMENTOS

---

Gostaríamos de agradecer a todos os clientes, profissionais e empresas que já realizaram projetos de cultura com a Qore.me e aos que responderam à ferramenta, trazendo o seu olhar sobre o jeito de ser e de fazer da sua empresa. Esse relatório não seria possível sem o envolvimento de vocês.

Como não poderia ser diferente, queremos registrar um agradecimento muito especial aos profissionais que contribuíram com sua experiência em suas área de atuação, colocando luz ao tema aqui abordado e promovendo novas reflexões e insights por meio dos artigos e entrevistas. Como disse o Ricardo, da Resolution: não é mais futuro, é presente. O mesmo reforçamos para a cultura, necessidade de uma voz única de marca e de alinhamento das empresas entre seus discursos e suas práticas. À **Angélica Madalosso** (ILoveMy Job), à **Clarissa Dias** (BetaHaus), ao **Luis Fernando Saraiva** (Sqed e S.Solutions) e ao **Ricardo Ruzzarin** (Resolution e Fluid State), o nosso muito obrigado.

## Fontes usadas:

**Qore** - Resultados consolidados da ferramenta [qore.me/trial](https://qore.me/trial) no intervalo entre 01/08/2021 e 01/10/2022.

**HBR** - Artigo acadêmico The Leaders guide to Corporate Culture  
<https://egn.com/dk/wp-content/uploads/sites/3/2020/01/HBR-The-Leaders-guide-to-Corporate-Culture.pdf>

**Forbes** - <https://forbes.com.br/carreira/2022/10/escritorios-em-bairros-residenciais-podem-ser-o-futuro-do-trabalho/>

**PwC** - Pesquisas: “Global de Cultura Organizacional 2021 A ligação entre cultura e vantagem competitiva”, em que foram entrevistados 3,2 mil funcionários e lideranças de companhias em todo o mundo; “O relacionamento entre Engajamento no Trabalho e Resultados Organizacionais 2020”, em que o Instituto de Pesquisa Gallup ouviu funcionários de 276 organizações no mundo.

**ISMA-BR** - <https://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/72-das-pessoas-estao-insatisfeitas-com-o-trabalho-aponta-pesquisa.html>, <http://www.ismabrasil.com.br/?con=faq&idi=pt-br&obj=site&pag=15>  
A pesquisa foi realizada em três capitais (São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre), com 1.034 profissionais ativos no mercado de trabalho, no final de 2014.

**HayGroup** - <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/haygroup-64-das-empresas-tem-problemas-para-reter-talento-4788.html>



contato@qore.me

(51) 99939 8326