

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LETÍCIA MORAES JORDÃO

**A IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E AÇÕES RELACIONADOS
AO DESENVOLVIMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL NA
EMPRESA NOVA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA**

Bauru
2021

LETÍCIA MORAES JORDÃO

**A IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E AÇÕES RELACIONADOS
AO DESENVOLVIMENTO HUMANO ORGANIZACIONAL NA
EMPRESA NOVA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO
DE MESQUITA FILHO”** como requisito parcial à
obtenção de título de Bacharel em Relações
Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Bauru
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

J82i	<p>Jordão, Leticia Moraes</p> <p>A identificação dos processos e ações relacionados ao desenvolvimento humano organizacional na empresa Nova e seus impactos na cultura / Leticia Moraes Jordão. -- Bauru, 2021</p> <p>35 p. : tabs.</p> <p>Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru</p> <p>Orientador: Hugo Ferrari Cardoso</p> <p>1. Desenvolvimento Humano. 2. Treinamento. 3. Educação. 4. Cultura Organizacional. 5. Comunicação. I. Título.</p>
------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

LETÍCIA MORAES JORDÃO

Trabalho apresentado à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Relações Públicas.

Letícia Moraes Jordão

Data de Aprovação: Bauru/SP, ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Orientador - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Profa. Dra. Roseane Andrelo

Membro 1 - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Profa. Dra. Célia Maria Retz G. dos Santos

Membro 2 - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso visou identificar os processos e ações relacionados ao desenvolvimento humano organizacional na empresa Nova e seus possíveis impactos na cultura dela. Este estudo foi feito com uma organização real, porém, por questões de sigilo, foi denominada Nova. O delineamento de pesquisa escolhido foi a qualitativa, para a melhor compreensão dos fenômenos com profundidade nas informações a partir de uma entrevista com a gestora de pessoas da organização Nova e materiais sobre desenvolvimento humano para uma análise, mais contextualizada empiricamente, em relação ao objeto de estudo. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se a coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada e de um material de apoio fornecido pela organização. A análise dos dados baseou-se na metodologia de análise de conteúdo juntamente a técnica de análise categorial, conduzindo a exposição das análises e possíveis discussões sobre as temáticas presentes neste trabalho. Constatou-se que os valores culturais de uma organização são capazes de moldar como se dão os processos de planejamento, execução e avaliação de um programa de desenvolvimento humano. Além disso, percebeu-se a interferência positiva da aplicação de ações de desenvolvimento humano na cultura organizacional. Esta pesquisa também levantou a importância das organizações em realizar tais ações com diversos de seus públicos, adaptando-as para cada realidade, e o profissional de Relações Públicas, por estudar sobre públicos, pode ser o ideal para planejar, executar e avaliar processos de desenvolvimento humano organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento Humano; Treinamento; Educação; Cultura Organizacional; Comunicação.

ABSTRACT

This work of conclusion of course aimed to identify the processes and actions related to organizational human development in the company Nova and its possible impacts on its culture. This study was done with a real organization, however, for reasons of confidentiality, it was called Nova. The research design chosen was the qualitative one, for a better understanding of the phenomena with depth in the information from an interview with the manager of people from the Nova organization and materials on human development for an analysis, more empirically contextualized, in relation to the object of research. study. To achieve the proposed objective, data collection was carried out through a semi-structured interview and support material provided by the organization. The data analysis was based on the content analysis methodology along with the categorical analysis technique, leading to the presentation of the analysis and possible discussions on the themes present in this work. It was found that the cultural values of an organization are capable of shaping how the processes of planning, execution and evaluation of a human development program take place. In addition, there was a positive interference in the application of human development actions in the organizational culture. This research also raised the importance of organizations in carrying out such actions with several of their audiences, adapting them to each reality, and the Public Relations professional, for studying about audiences, may be the ideal one to plan, execute and evaluate processes of organizational human development.

KEY WORDS

Human Development; Training; Education; Organizational Culture; Communication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos resultados relacionados à Cultura Organizacional	14
Quadro 2 - Síntese dos resultados relacionados ao tópico Treinamento, Desenvolvimento e Educação	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TD&E Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Cultura Organizacional	11
2.2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação	13
3. NOVA: PROCESSOS E MÉTODOS	17
3.1. Caracterização da organização estudada	17
3.2. Processos da pesquisa	17
4. ANÁLISES E DISCUSSÕES	19
4.1. Cultura Organizacional	19
4.2. Treinamento, Desenvolvimento Humano e Educação	22
4.3. Implicações do desenvolvimento humano organizacional na cultura da empresa estudada: Nova	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICES	32

1 INTRODUÇÃO

As organizações tendem a se manterem baseadas em modelos tradicionais da administração, os quais têm como preceitos o materialismo, o consumismo e o racionalismo (Weber, 1930). Entretanto, pode-se refletir que as organizações são, antes de tudo, constituídas por intermédio da motivação, conhecimento, valores, crenças e emoções dos seres humanos que as compõem.

Pensando na atual realidade do mercado, a competitividade e a dinamicidade são movimentos crescentes, os quais repercutem, diretamente, na necessidade de transformação das organizações, sendo essa, promovida pelo ser humano, agente de todo o processo transformador. Diante disso, os dirigentes das organizações compreendem, cada vez mais, a importância em investir no desenvolvimento de seus funcionários, podendo este ocorrer através da execução de ações estratégicas que proporcionam a valorização e o autoconhecimento dos seres humanos. De acordo com o relatório Tendências Globais de Capital Humano de 2018,

A ascensão da empresa social, 43% das empresas acreditam que programas de bem-estar oferecidos ajudam a reforçar sua missão e visão, 60% acreditam que eles ajudam a reter funcionários e 61% afirmam que melhoram a produtividade e os resultados financeiros. (ÉPOCA, 2018).

Portanto, pressupõe-se que o investimento em programas de desenvolvimento humano pode favorecer o bem-estar dos indivíduos nas organizações e esses, provavelmente, passarão a confiar mais nelas, possibilitando melhoras no desempenho da organização frente ao mercado e impactando, essencialmente, na cultura organizacional.

Para que uma organização possa se destacar no atual mercado competitivo, é interessante que ela consiga atrair e reter profissionais qualificados, prezando pela manutenção de bons índices de produtividade.

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são 'armas' no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento. (ULRICH, 1999, p. 29).

Com isso, os agentes da organização começam a compreender a importância em aplicar processos e ações de desenvolvimento humano em seus ambientes de trabalho. Entretanto, não são todas que estão realmente dispostas a colocarem em

prática programas de desenvolvimento com seus funcionários

Há também organizações que até empregam tais programas, porém, sem antes analisar o cenário em que se encontram, comprometendo a efetividade ao longo do caminho. Desse modo, as ações de desenvolvimento humano são realizadas de forma genérica, podendo se tornar inadequadas dependendo de cada ambiente organizacional. Em outras palavras, esse processo tende a apresentar falhas na avaliação de demandas apropriadas a serem desenvolvidas e, até mesmo, a uma falta de avaliação pós ações de desenvolvimento humano (entendido como momento de *feedback*). Uma vez que tais organizações empregam programas genéricos, as mesmas esperam que esses deem certo para todas as situações as quais forem apresentados, sem levar em consideração, inclusive, a cultura de cada organização e os possíveis impactos a serem sofridos.

Diante da situação problemática, questiona-se se processos e ações de desenvolvimento humano estão sendo aplicados em organizações de tecnologia e em que medida são capazes de impactar na cultura organizacional delas.

O objetivo deste trabalho foi identificar os processos e ações relacionados ao desenvolvimento humano organizacional na Nova, pela ótica do treinamento, dos processos educacionais e da autonomia dos indivíduos em uma organização, e seus possíveis impactos na cultura organizacional dessa.

Como finalidade específica, irá: a) verificar quais os objetivos do departamento de Gestão de Pessoas da organização Nova em realizar processos e ações relacionados ao desenvolvimento humano; b) exemplificar, para melhor compreensão, um programa de desenvolvimento humano organizacional, explorando como esse foi planejado, executado e avaliado pelo departamento responsável; c) levantar de que maneira os processos e ações ligados ao desenvolvimento humano são comunicados e como podem impactar na cultura organizacional da Nova.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de trazer reflexões acerca da valorização do desenvolvimento humano nas organizações, temática essa bastante atual em contextos de trabalho. Para tanto, é apresentado como a empresa Nova lida com questões de desenvolvimento humano e quais seus objetivos diante da aplicação de processos e ações pautados no desenvolvimento humano organizacional. Ainda, identifica-se como esses processos e ações são realizados para permitir o desenvolvimento dos envolvidos, pautados em questões como bem-estar, motivação e liderança, passando pelos níveis de planejamento, execução e avaliação.

Além do mais, este trabalho é relevante, pois evidencia a importância em utilizar-se de conhecimentos do campo da comunicação, visto que ele aborda como os processos e ações são transmitidos e como isso impacta diretamente na cultura organizacional.

Partindo do interesse da pesquisadora, a justificativa para escolha do tema está ligada ao apreço pela área de desenvolvimento humano, acreditando em seu potencial como norteadora das relações pessoais e profissionais nas organizações, atuando na construção e solidificação da cultura. Entretanto, sabe-se que técnicas de desenvolvimento humano são ainda pouco exploradas nas organizações, estabelecendo-se, muitas vezes, apenas no discurso. Logo, manifesta-se a vontade em realizar um estudo que seja capaz de identificar processos e ações realizados em uma organização, na prática, e, conseqüentemente, analisá-los e discuti-los. A escolha pelo objeto de estudo da pesquisa foi feita pelo fato de que a pesquisadora reside na mesma cidade em que a organização está alocada, compreende um pouco de sua cultura e também por conhecer uma funcionária da Nova, o que facilitou o contato com a gestora de pessoas entrevistada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as duas linhas de aporte teórico relacionadas à pesquisa. Em primeiro momento compreende-se o termo Cultura Organizacional, sendo discutido quais suas possíveis definições e suas características instrumentais e elementares. Depois, é exposto o conceito de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, mais conhecido como TD&E. Neste subcapítulo traz-se o entendimento dos conceitos treinamento, desenvolvimento e educação de forma separada e, por fim, como estes juntos podem se apresentar, por meio de técnicas, no dia a dia de algumas organizações.

A escolha destes dois aportes teóricos está relacionada ao tema do presente estudo, visto que esse posiciona seu olhar diante da cultura organizacional de uma determinada empresa, trazendo reflexões quanto ao planejamento, aplicação e avaliação de processos de desenvolvimento humano organizacional e seus impactos na cultura.

2.1 Cultura Organizacional

O termo Cultura Organizacional pode ser entendido como um conjunto de regimentos, crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios que são particulares de cada organização (LACOMBE, 2003). Ao adentrar no campo prático, pode-se verificar que a Cultura Organizacional tende a influenciar em muitas áreas e níveis de uma organização, contribuindo para o modo como seus profissionais e gestores irão desenvolver estratégias, planejamentos e ações, intervindo no desempenho geral da organização (BARRETO, 2013).

A história por exemplo, elemento que compõe a cultura organizacional, é capaz de determinar se a organização é mais ou menos aberta diante de novas ideias, influenciando, inclusive, na manutenção de seus padrões comportamentais, de vestimenta e de linguajar. Já os hábitos e crenças de uma organização, geralmente, são estabelecidos por valores, normas e atitudes aplicados pelos membros da mesma, manifestando-se por meio dos rituais, heróis, símbolos e valores (SILVA; MOSCON, 2017).

Para além das questões elementares, a Cultura Organizacional também pode ser compreendida pela maneira como é afetada por seus ambientes internos e externos e pela forma como pode ser compartilhada nas organizações por indivíduos ou grupos.

[...] fonte de expressão do inconsciente humano, como forma de cognição que caracteriza diferentes comunidades como símbolos que são compartilhados, ou ainda como valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos indivíduos e dos grupos. (Zanelli et al., 2004 apud Silva et al., 2017, p. 06).

Diante das questões de ambiente, para Santos (2012), internamente, a Cultura Organizacional consolida a forma como os funcionários de determinada organização irão realizar seus afazeres, ou seja, conversando, sistematicamente, uns com os outros ou até mesmo competindo entre si para ver quem finaliza tal tarefa primeiro. Enquanto que, externamente, a cultura precisa lidar com o ambiente em que se encontra, sendo impactada diversas vezes por novas demandas, sejam estas econômicas, políticas, sociais e/ou culturais como, por exemplo, o movimento feminista, que busca uma maior representatividade e visibilidade da mulher no mercado de trabalho.

Seguindo para o segundo aspecto citado anteriormente, a autora do Livro *Cultures in Organization*, Joanne Martin, discute que a maneira pela qual a Cultura Organizacional pode ser conduzida é dividida em três categorias: Integradora, Diferenciadora e Fragmentada. A perspectiva Integradora carrega os conceitos de homogeneidade e harmonia em sua base. Para essa, a cultura é vista como algo social, capaz de unir as pessoas, colocando-as em um mesmo patamar de convicções, onde tudo é compartilhado. Já a perspectiva Diferenciadora contraria completamente a Integradora ao dizer que divergências de opinião nas organizações são exatamente o que levará a harmonia, afinal, essas promovem conflitos de interesse capazes de criar subculturas, ocasionando em uma decisão para consenso ou total exclusão das opiniões. Por fim, a perspectiva Fragmentada coloca o indivíduo da organização como foco de sua análise. Para essa categoria, a cultura será conduzida conforme aqueles que interagem com ela, sendo assim, se torna mutável, transformando-se conforme as diversas faces e situações dos indivíduos ali presentes (MARTIN, 1992).

Diante do exposto, entende-se que a Cultura Organizacional pode ser assimilada de várias formas, alternando conforme seus elementos essenciais, o ambiente na qual está disposta e suas perspectivas de abordagem. Com isso, apreende-se que a estruturação e efetivação da cultura de determinada organização pode ser bastante complexa. Ainda assim, se essa Cultura Organizacional for

consistente e adequadamente empregada, a mesma poderá ser capaz de conferir aos funcionários uma identificação com seus pares e com o ambiente, acarretando o reconhecimento como pertencente àquela cultura. “Em uma cultura forte, os valores essenciais são vastamente aceitos e compartilhados. Quanto maior a aceitação dos valores pelos seus membros e o comprometimento, mais forte será a cultura” (SILVA; MOSCON, 2017, p. 266).

Portanto, é importante compreender a relevância do termo Cultura Organizacional, pois esse é capaz de articular as mais variadas esferas situadas em uma organização, estejam essas ligadas diretamente ou indiretamente à mesma, estabelecendo um complexo sistema capaz de ordenar como se darão as relações de regras, costumes e valores de uma organização (NEWSTROM, 2008).

Em relação aos valores de uma cultura organizacional, podem-se encontrar alguns como motivação, educação, bem-estar, desenvolvimento humano, entre outros. Estes são reforçados e, principalmente, colocados em prática por meio de técnicas e processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), os quais serão discutidos adiante.

2.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Ouve-se muito nas organizações sobre a importância do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Para Chiavenato (2010), o ato de treinar os colaboradores é a forma de fazer com que esses estejam sempre em contato com novos aprendizados, possibilitando o aprimoramento e a renovação de seus conhecimentos. Quanto ao desenvolvimento, Robbins (2006) confere às organizações o papel de potencializadora de seus funcionários, oferecendo suporte suficiente para que esses apresentem progresso perante seus conhecimentos, habilidades e capacidades, podendo esses não estarem relacionados ao trabalho. Vargas e Abbad (2006) apontam que a educação engloba ações voltadas para a execução de tarefas e atividades a serem desempenhadas em um futuro breve.

É deveras importante que as organizações valorizem e apliquem técnicas de TD&E em seus colaboradores com o objetivo de enfrentar a competição do mercado (WILMA, 2013). Para isso, é preciso que elas compartilhem seus objetivos e ideais, gerando compatibilidade entre o propósito dos funcionários e da organização.

Um dos maiores desafios para as organizações de se colocar em prática as técnicas de TD&E é garantir que todo o investimento feito para a aplicação das

mesmas será revertido em um real desempenho e produtividade dos indivíduos ali presentes (ODELIUS; SIQUEIRA, 2011). Posto isto, pode-se indagar que o investimento e as incertezas ocasionam uma falta de planejamento, execução e avaliação adequados de programas de TD&E. Conforme Meneses e Abbad (2003), Silva (2006) e Tamayo e Abbad (2006), da mesma forma que altos gastos são feitos nas organizações, ainda há uma baixa preocupação em aplicar treinamentos propícios à realidade das mesmas, orientando seus funcionários por intermédio de cursos prontos e não adequados à realidade daquele ambiente, os quais não trarão benefícios para o crescimento da organização, e esquecendo-se de mensurar a efetividade das ações executadas.

Como forma de avaliar as técnicas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação aplicadas em uma organização pode-se pensar, primeiramente, em um instrumento de coleta de dados, a fim de que esse possa aferir se as ações realizadas são/foram capazes de promover resultados imediatos e/ou efeitos de longo prazo. Depois da coleta, é emitido um juízo de valor perante a aplicação das técnicas de TD&E.

Segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), os resultados imediatos são avaliados em dois níveis, o de Reação e o de Aprendizagem. O primeiro irá avaliar as opiniões dos participantes diante daquilo que foi aplicado, verificando utilidade e dificuldade, enquanto que o nível de aprendizagem irá averiguar se os participantes adquiriram conhecimentos, habilidades e atitudes. Ainda conforme os autores, os efeitos de longo prazo são medidos em três níveis, Comportamento no cargo, Organização e Valor final. O Comportamento no cargo é a utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes no dia a dia dos participantes. A Organização é, justamente, a mudança no funcionamento da organização que conduziu as ações e, por último, entende-se Valor final como toda alteração que possa ocorrer diante da produção de produtos e/ou serviços da organização, além de benefícios econômicos, sociais e culturais.

Para além dos resultados e efeitos diante do retorno da ação, divide-se os modelos de avaliação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Genéricos e Específicos. O primeiro modelo como sendo a descrição e categorização das variáveis associadas ao processo aplicado, possibilitando a compreensão e o conhecimento dos fenômenos existentes. O segundo modelo é baseado em modelos genéricos, porém seu intuito é testar a relação entre as variáveis encontradas no modelo anterior

e, caso esses testes se confirmem, dá-se continuidade ao aprimoramento dos modelos genéricos (PILATI, 2004).

Visto a relevância no planejamento e execução das técnicas de TD&E e suas adversidades perante as avaliações, discute-se, seguidamente, sobre o tema foco deste trabalho, que é o desenvolvimento humano nas organizações.

O desenvolvimento humano, de forma geral, está relacionado com a possibilidade dos indivíduos de fazerem escolhas, livremente e dignamente, conforme seus interesses. Coraggio (2000, p. 40) reitera o conceito acima, definindo-o como

[...] processo de ampliação do campo de escolhas das pessoas, aumentando suas oportunidades de educação, assistência médica, renda e emprego, cobrindo o espectro completo das escolhas humanas, desde um meio ambiente físico saudável até as liberdades econômicas e humanas.

Diante disso, pode-se compreender que os elementos, características e atitudes que permeiam o desenvolvimento humano permitem às pessoas alcançarem um estado de bem-estar e construir seus ideais e aprendizados, favorecendo a constante transformação dos mesmos. Se o desenvolvimento humano estiver presente nas organizações, ele é capaz de colaborar com a promoção positiva de seus funcionários, fazendo com que esses se sintam úteis e importantes frente à entrega de maiores responsabilidades e participação em tomadas de decisões, colocando-os como agentes de mudança. Essa participação “[...] tem como objetivo fazer com que o trabalhador, desde aquele do chão-de-fábrica ao de colarinho branco nos escritórios, gerencie o seu processo de trabalho propondo novos padrões e procedimentos a fim de manter e melhorar suas rotinas” (TENÓRIO, 2004, p. 100).

Conforme exposto, é interessante que as organizações reconheçam a importância do desenvolvimento humano para seu próprio avanço no mercado, a fim de que “esse desenvolvimento não permaneça apenas no discurso dos gestores, teóricos ou intelectuais, mas seja viabilizado na prática” (DURANTE; TEIXEIRA, 2008, p. 149).

Este processo, pode ser colocado em prática pelas organizações por meio de alguns métodos já conhecidos e estudados, como Dinâmicas de Grupo, Presença em Eventos e Seminários Externos e Práticas de Liderança e Motivação. Este último método consiste no alinhamento do líder com a sua equipe, sendo capaz de promover e/ou manter a motivação da mesma. Para Donato (2011), o papel da liderança em

uma organização é perceber as competências de cada indivíduo ali presente e, por meio disso, desfrutar do melhor de cada um, a fim de gerar valor à organização. Com este olhar mais atento e até mesmo individualizado, os funcionários conseguem se sentir motivados a um desempenho organizacional e pessoal, afinal, um bom líder vê seus liderados como seres humanos e não como máquinas (NUNES, 2017). Liderança e Motivação podem ser colocadas em prática por meio de algumas técnicas como atenção individualizada aos funcionários, *feedbacks* recorrentes, saber ouvir as pessoas, carisma e estímulo do líder com sua(s) equipe(s) e a celebração de conquistas diárias.

Bennet (1983) afirma que a melhoria da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o conceito de produtividade vai além da ideia de uma boa produção ou de ser eficiente. É também um conceito que encontra raízes no dinamismo humano, porque têm indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas consequências fora dessa esfera. A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo. (apud LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 45-46).

Assim, pode-se inferir que uma organização que propicia o acontecimento de processos relacionados ao desenvolvimento humano organizacional e motiva seus funcionários, tende a apresentar uma melhora no desempenho dos indivíduos e grupos e, conseqüentemente, nos resultados da organização frente ao mercado.

3 NOVA: PROCESSOS E MÉTODOS

3.1 Caracterização da organização estudada

A pesquisa foi realizada com a organização Nova, situada na cidade de Bauru/SP. O nome Nova é fictício, visto que, por questões de sigilo, o nome real da empresa não pode ser divulgado. A Nova é uma empresa nacional, de médio porte, que atua no segmento de tecnologia da informação. Hoje possui, em média, 150 funcionários, sendo 60% homens e 40% mulheres, ambos concentrados na faixa etária dos 25 a 35 anos. Seu organograma apresenta-se em um formato mais horizontal, possibilitando autonomia e flexibilidade às variadas equipes de trabalho. (Site da empresa, 2020).

Com mais de dez anos de história, a Nova reúne clientes dos mais diversos segmentos e tamanhos, contando, inclusive, com projetos fora do Brasil. Além disso, já conquistou prêmios e títulos devido a seus produtos e a sua cultura organizacional.

O levantamento de dados foi feito juntamente com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas da organização Nova. A participante da entrevista é uma mulher de 32 anos que atua na empresa como gestora há um ano. Este departamento, conforme a visão da entrevistada, tem como objetivo promover uma cultura organizacional de referência, capaz de potencializar resultados. Sua estrutura é dividida em cinco áreas: Educação Corporativa; Relacionamento com Pessoas e suas Áreas; Recrutamento e Seleção; Cultura Organizacional e Comunicação. A primeira área lida diretamente com a educação corporativa e seus treinamentos. A segunda trata do relacionamento, desenvolvimento e engajamento dos funcionários, buscando alinhá-los para que possam alcançar os resultados esperados. A terceira área realiza o recrutamento e a seleção dos futuros integrantes da Nova. A penúltima é responsável pela manutenção da cultura e imagem da organização, cuidando, por exemplo, de celebrações, eventos e benefícios. Por fim, a área de comunicação ocupa-se em transmitir, efetivamente, todas as informações aos seus respectivos interessados.

3.2 Processos da pesquisa

Este trabalho se constitui em uma pesquisa qualitativa utilizando-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada e o material de apoio referente a um programa de desenvolvimento humano executado na organização Nova. A análise e discussão dos dados colhidos na entrevista e no material de apoio

estiveram baseadas na metodologia de análise de conteúdo. Para efeito deste trabalho, foi selecionada a técnica de análise categorial, a fim de deixar a leitura das análises e discussões do estudo mais rápidas e objetivas, dividindo os subcapítulos: Cultura Organizacional; Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Implicações do desenvolvimento humano na cultura organizacional da empresa estudada: Nova em categorias, escolhidas de acordo com as falas da entrevistada, ou seja, utilizando os critérios que a própria gestora da organização Nova considerou ser os mais importantes a serem pontuados. Estas categorias foram apresentadas no início de cada subcapítulo em um quadro, para melhor resumir o que seria discutido.

Primeiramente, para participação da gestora na pesquisa, representando a empresa Nova, foi enviado um termo de consentimento livre (Apêndice A) no qual apresentou-se quais os objetivos do trabalho e para qual finalidade este seria utilizado. Além disso, constava no termo o sigilo quanto à identidade da organização participante e da entrevistada.

Após concordância e assinatura do termo, os dados da pesquisa foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada e de um material de apoio documentado. Para a entrevista, foi elaborado um roteiro de perguntas (Apêndice B) capaz de guiá-la para que essa pudesse atingir os objetivos da pesquisa.

A entrevista semiestruturada foi realizada de forma online, devido às circunstâncias da pandemia Covid-19 instalada no País durante o estudo, através da ferramenta *Hangouts Meet*. Essa durou 46 minutos e foi gravada pela própria plataforma do *Hangouts*, possibilitando uma maior veracidade no momento de analisar os dados. A entrevista foi composta pelos seguintes tópicos: História da organização; Organograma e quadro de funcionários; Cultura organizacional; Objetivo do departamento de Gestão de Pessoas na organização; Objetivo em realizar processos e ações de desenvolvimento humano; Exemplificação de algum(ns) processo(s) e ação(ões) planejado(s) e executado(s), relatando quem os fez, como foram feitos, para quem foram feitos, quanto tempo duraram e como foram avaliados posteriormente e o impacto desse(s) processo(s) e ação(ões) na cultura da organização Nova.

Ademais, a participante compartilhou um material de apoio que compreende algumas informações do programa de desenvolvimento humano exemplificado durante a entrevista. Os seguintes tópicos foram coletados para posterior análise: Motivação; *Feedback*; Manifesto Ágil e Liderança e Gestão 3.0.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo é dividido em subcapítulos que vão apresentar as discussões de acordo com os temas propostos no estudo, com a finalidade de atingir o objetivo anteriormente disposto. Assim, os subcapítulos são nomeados em: Cultura Organizacional; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; e Implicações do desenvolvimento humano na cultura organizacional da empresa estudada: Nova. Como forma de exemplificação e melhor discussão, é levado em consideração um programa que a própria empresa planejou, executou e avaliou, o qual teve como objetivo o desenvolvimento dos líderes da organização.

Em cada subcapítulo é apresentada categorias de análise, a fim de expor os aspectos mais presentes na entrevista com a gestora de pessoas da Nova e no material de apoio coletado. Para melhor compreensão, ao início dos dois primeiros subcapítulos, um quadro é apresentado com o intuito de resumir aquilo que será discutido posteriormente.

4.1 Cultura Organizacional

Pode-se aferir que a missão da organização Nova é conectar (Quadro 1). Como uma das mais variadas definições de missão, é encontrada como “[...] uma forma de traduzir determinados sistemas de valores e crença em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa” (CARVALHO; SANTOS, 2016, p. 26).

Quadro 1: Síntese dos resultados relacionados à Cultura Organizacional.

Missão, Visão e Valores	Missão: Conexão Visão: Referência em relacionamento digital Valores: Empatia; Eficiência; Foco no cliente; Inovação e Evolução
Linguagem	Jovem e Tecnológica
Modelo de trabalho	Metodologias ágeis
Organograma	Horizontal
Benefícios	Espaço de descompressão; Comidas e bebidas e Psicólogo

Fonte: Autoria própria, 2020.

Pelo fato de a empresa escolhida para este trabalho ser do segmento de tecnologia, a conexão é algo imprescindível no conceito de seus produtos e/ou serviços e, com isso, torna-se a razão de existir da Nova. Conectar a empresa com seus clientes é necessário, levando agilidade e facilidade ao benefício de contratar e

usar os produtos e/ou serviços da organização pensando no futuro, ou seja, aonde a empresa quer chegar, pode-se falar em Visão Organizacional. Para Oliveira (2007) a visão é o lugar limite, perante um longo prazo, em que os responsáveis pela organização conseguem enxergar onde ela vai chegar e o que ela quer ser. Assim, de acordo com o relato da entrevistada, a visão da Nova é ser uma empresa referência no relacionamento digital. Pensar na visão colabora para o delineamento do planejamento estratégico, pois deixa claro qual o grande objetivo da organização. De acordo com Machado (2009, p. 31),

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado; as visões se definem melhor na linguagem dos protagonistas da ação; a Visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça. (apud CARVALHO; SANTOS, 2016, p. 27).

Os valores da Nova são: Empatia; Eficiência; Foco no cliente; Inovação; e Evolução (Site da empresa, 2020). Estes são capazes de traduzir a forma como a organização se apresenta a seus *stakeholders*. É possível notar, por meio do entendimento quanto ao segmento da empresa e da entrevista com a gestora de pessoas, que os valores estão de acordo com o que a organização oferece de produto e/ou serviço no mercado. Como explicação, é plausível refletir que Eficiência, Inovação e Evolução podem se relacionar com tecnologia, agilidade e conexão, enquanto que Empatia e Foco no cliente podem ser compreendidos como valores que representam relacionamento. Sendo assim, conclui-se que os valores vistos no site da Nova e reforçados pela entrevistada vão ao encontro das crenças e objetivos da organização, o que é muito importante para a prosperidade da mesma. “Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa” (OLIVEIRA, 2007, p. 65).

A linguagem utilizada pelos colaboradores de uma organização vem carregada de sentidos e da visão de mundo que estes possuem. Durante a entrevista, a gestora informou que a linguagem da empresa Nova é bastante jovem e com muitos termos advindos de *startups* e grandes organizações de tecnologia, como a Google. Conforme Valentim e Teixeira (2012), a linguagem é resultado de questões sociais e, justamente por isso, é customizada e intrínseca a determinada sociedade e organização. Termos como *Meet up*, *Design Thinking*, *Squads* e *Dashboards* foram

citados na conversa e reforçam a colocação da entrevistada quanto ao modelo de linguagem da Nova.

Além da linguagem, pode-se notar, por meio da entrevista e do material coletado, que a Nova possui seu modelo de negócio focado em metodologias ágeis. Como empresa de tecnologia, a agilidade no tratamento de informações e a posterior entrega de resultados aos clientes devem ser responsivas às mudanças, interativas e contínuas. Além do mais, a gestão de pessoas na empresa também é baseada em metodologias ágeis, importando-se em colocar os colaboradores a frente de suas decisões. Isso demonstra que o uso das mesmas faz parte da filosofia e da cultura da Nova.

A organização utiliza-se de métodos de desenvolvimento baseados nos valores e de doze princípios do Manifesto Ágil. Conforme Beck (2001),

O manifesto ágil traz em seu escopo a valorização de indivíduos e interações em detrimento de processos e ferramentas, e em seus princípios aponta que pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto. (apud ALCÂNTARA, 2017, p. 14).

Como exemplos de alguns dos princípios apresentados no Manifesto Ágil: 1. Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e suporte necessário e confiar que farão seu trabalho; 2. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara; e 3. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo. Por meio destes, conclui-se que basear-se no Manifesto para aplicação de metodologias ágeis é preocupar-se constantemente com as pessoas, com a forma como estas irão encarar suas atividades e como podem ser desenvolvidas diariamente.

Este desenvolvimento pode ser feito pelos líderes de uma organização e com relação a isso é relevante discutir a construção do organograma. Esse nada mais é do que um gráfico capaz de representar os níveis hierárquicos e a estrutura de uma empresa, podendo ser vertical ou horizontal (LOPES, 2019).

Na entrevista com a gestora do departamento de Gestão de Pessoas concluiu-se que o organograma da Nova é do tipo horizontal, prezando, acima de tudo, pela autonomia das equipes. É importante dizer que existem, sim, cargos de liderança na

organização, como diretores e gerentes, entretanto, conforme colocado pela gestora em entrevista, estes profissionais são encarados como mentores e fonte de inspiração para seus subordinados, ou seja, não representam uma figura inalcançável de um chefe tradicionalmente conhecido.

Por fim, quando se fala dos benefícios de uma organização, logo se pensa em plano de saúde, plano odontológico, vale-refeição etc. Mas hoje em dia, as organizações podem ir além no quesito benefício. Para o Comitê de Pronunciamentos Contábeis,

[...] benefícios a empregados representam toda forma de compensação proporcionada pela entidade a seus empregados em troca dos serviços prestados, incluindo os benefícios ofertados tanto aos empregados quanto aos seus dependentes, os quais podem ser liquidados por meio de pagamento (ou fornecimento de bens e serviços) diretamente a empregados, seus cônjuges, filhos ou outros dependentes, ou ainda por terceiros, como, por exemplo, entidades de seguro. (apud CARNEIRO; MAPURUNGA; PONTE; MORAIS, 2013, p. 163-164).

Pela entrevista, percebeu-se que a Nova, sendo uma empresa jovem no mercado e que procura atualizar-se a todo momento, se preocupa em fornecer aos seus colaboradores benefícios que sejam capazes de transformar o dia a dia das pessoas, no ambiente de trabalho, para melhor. Com isso, a organização conta com um espaço denominado de descompressão para que os colaboradores possam relaxar e se divertir entre tarefas e reuniões, com comidas e bebidas que ficam disponíveis para serem adquiridas e com um psicólogo, também disponível, para conversar sobre questões referentes ao relacionamento com colegas de trabalho, as demandas, ao ambiente laboral etc. Este último benefício foi idealizado e colocado em prática para que os funcionários da Nova pudessem compartilhar os acontecimentos de suas rotinas com indivíduos preparados para isso e, principalmente, que não tivessem relação trabalhista com a empresa, deixando-os mais à vontade para serem sinceros.

4.2 Treinamento, Desenvolvimento Humano e Educação

Para apresentação e exemplificação dos resultados e discussões acerca da temática Treinamento, Desenvolvimento e Educação, utilizou-se o programa de desenvolvimento humano aplicado com os líderes da empresa Nova. Os conceitos e demais informações sobre esse foram coletados na entrevista com a gestora e no material de apoio (Quadro 2).

Quadro 2: Síntese dos resultados: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Objetivo	Desenvolvimento Humano
Planejamento	Objetivo; Duração; Atividade; <i>Feedback</i> ; Avaliação
Execução	Participantes; Duração; Atividade; <i>Feedback</i> ; Avaliação
Avaliação	Modelos de avaliação e sua relevância

Fonte: Autoria própria, 2020.

A empresa Nova valoriza muito o desenvolvimento de ações que possam gerar Treinamento, o Desenvolvimento Humano e a Educação em seus colaboradores. Por meio da entrevista, percebe-se que a aplicação de técnicas de TD&E é algo já entendido como essencial à empresa e a forma como essa atinge suas metas e objetivos, conseguindo resultados cada vez melhores. “Ter uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento visa a perenidade da organização no mercado, estabelecendo seu diferencial: o capital humano” (ALMEIDA; 2010, p. 48).

O objetivo do programa de líderes foi, justamente, o desenvolvimento de todos os envolvidos como profissionais e como pessoas, de modo que esses pudessem se tornar referência para seus liderados, melhorando a comunicação e o engajamento de toda a equipe (Entrevistada, 2020). Para isso, treinamentos e o uso de métodos educacionais foram realizados durante toda a duração do programa a fim de aperfeiçoar e destacar a liderança e a motivação como pontos chaves para o desenvolvimento humano dos envolvidos e, conseqüentemente, de seus subordinados.

Este programa foi pensado e planejado, durante três meses, pela gestora do departamento de Gestão de Pessoas e por outras duas funcionárias da área de Relacionamento com Pessoas e suas áreas. Para realizar o planejamento do programa de líderes e colocá-lo em ação posteriormente, questões como objetivo, tempo de duração, atividades, dinâmicas, *feedback* e as avaliações finais foram levantadas e decididas.

Como já citado, o objetivo do programa foi desenvolver os líderes e torná-los referência na empresa, valorizando e aperfeiçoando a comunicação interna. Planejou-se que a duração do programa ficaria entre cinco a seis meses. As atividades seriam executadas em grupo e individualmente. Os *feedbacks* seriam feitos no início e ao fim do programa, a fim de comparar as expectativas, e aconteceriam duas avaliações ao término do programa para que o departamento de Gestão de Pessoas pudesse

concluir qual e como foi o aprendizado dos envolvidos.

Em entrevista com a gestora, foi possível perceber a preocupação da organização em planejar, estrategicamente, projetos e programas bem estruturados, com objetivo e finalidades claras. Esta percepção é um reflexo da cultura da Nova, conforme observação e análise do site da empresa e durante toda a entrevista com a gestora, que preza pela eficiência, assertividade e agilidade de processos e pela potencialização profissional e pessoal de seus colaboradores. Conforme Rezende (2008), para que um planejamento tenha sucesso é preciso que a missão e a visão da organização, junto a suas estratégias, sejam capazes de estimular todos os participantes da empresa e que o compromisso com os objetivos seja constante.

Para a execução do programa de líderes contou-se com a participação de vinte líderes da Nova e sua duração foi de cinco meses. De acordo com o planejamento, as atividades e dinâmicas foram divididas em presencial e a distância, em grupo e individual e de caráter teórico e prático. Os *feedbacks* e as avaliações também foram executados conforme o planejamento. (Entrevistada, 2020).

Durante todo o programa, o departamento de Gestão de Pessoas da Nova buscou trazer exercícios que refletissem a cultura da empresa, objetivando o desenvolvimento humano dos envolvidos e a melhor aderência às práticas e valores da organização, fazendo com que os líderes sejam figuras inspiradoras.

Os líderes de uma organização devem implantar e estimular a cultura organizacional [...] as organizações que almejam criar valor sustentado devem fomentar a existência de lideranças que inspiram, direcionem e gerem valor [...]. (GROFF; MARSCHNER; SANÉ, 2013, p. 91-92).

Além disso, durante o programa, foram discutidas questões sobre crescimento pessoal dos funcionários, comunicação não violenta, *design thinking* e ciclo de vida nas organizações. (Entrevistada, 2020).

Os *feedbacks* foram feitos, individualmente, no início e fim do programa, questionando-se sobre a expectativa de cada líder. Antes de o programa começar, alguns dos envolvidos estavam muito descrentes com o propósito e efetivo sucesso daquilo que estavam prestes a iniciar. Entretanto, conforme relato da gestora em entrevista, ao fim do programa, por meio de conversas, todos os vinte líderes compreenderam seu objetivo e sentiram-se mais contentes e dispostos para alcançarem suas metas pessoais e profissionais, desenvolvendo-se diariamente.

Além de *feedbacks*, avaliações foram aplicadas a fim de mensurar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e a aplicabilidade dos ensinamentos trabalhados no programa.

A organização Nova avaliou o programa de líderes, como um todo, de duas formas. A primeira foi por meio da ferramenta de eneagrama, utilizada como critério comportamental, medindo o autoconhecimento dos envolvidos e suas tomadas de decisão relacionadas ao trabalho em grupo e a metodologia ágil. O segundo modelo de avaliação, voltado para a experiência de aprendizado, foi a apresentação de um trabalho de conclusão de curso. Este foi feito individualmente e os líderes podiam escolher uma ou mais ferramentas e temáticas discutidas e trabalhadas durante o programa e demonstrar à banca avaliadora se eles realmente as compreenderam e como irão assimilá-las em sua área de gestão.

Em entrevista com a gestora de Gestão de Pessoas e na leitura do material de apoio nota-se a importância dada para o momento de avaliação do programa. Para ela, a avaliação possibilita a compreensão final daquilo que era esperado com aquilo que realmente aconteceu, permitindo a melhoria das relações e dos processos. Para Minayo (2011), realizar avaliações

[...] serve para consolidar entendimentos e parcerias, apoiar mudanças sucessivas, corrigir rumos, ampliar o comprometimento dos diferentes atores e promover o aperfeiçoamento dos indivíduos, grupos, instituições e sistemas. (MINAYO, 2011, p. 10).

Ademais, esta etapa final é muito relevante na mensuração dos aprendizados adquiridos pelos líderes e no posterior acompanhamento de como esses serão colocados em prática.

4.3 Implicações do desenvolvimento humano organizacional na cultura da empresa estudada: Nova

Trabalhar o desenvolvimento humano junto ao programa de líderes possibilitou constatar, na prática, como é importante colocar em ação projetos como este (Entrevistada, 2020). Quando uma organização valoriza seus colaboradores, treinando-os e os desenvolvendo como profissionais e pessoas, ou seja, humanamente, ela pode obter resultados positivos e rápidos. De acordo com Di Biase e Rocha (2007),

[...] desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos defrontamos na vida pessoal, profissional e social, mas também por ser o caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional. (apud SILVA, 2009, p. 2).

Relatou-se algumas das implicações que o programa de desenvolvimento humano para líderes causou na Nova e, conseqüentemente, em sua cultura organizacional. São esses: melhora no relacionamento entre áreas e entre os líderes e seus liderados, construção de uma comunicação mais horizontal e dinâmica, aumento do foco e agilidade no planejamento e execução de tarefas e reconhecimento dos esforços e ganhos diante da aplicação de programas de desenvolvimento humano. (Entrevistada, 2020).

Com a melhoria nos relacionamentos enxergou-se que os colaboradores começaram a se ajudar muito mais, a competição entre áreas da empresa diminuiu bastante e os laços entre líder e liderado foram estreitados, tornando-se mais leves. A comunicação ficou muito mais transparente, eficiente e nivelada, já que novas ferramentas apresentadas no programa foram aplicadas e a liderança se propôs a desenvolver habilidades comunicacionais e empáticas, permitindo a opinião de todos. A entrevistada apontou um progresso diante do uso de metodologias ágeis nos processos da organização, contribuindo, diretamente, na satisfação dos funcionários. E por fim, aqueles que estiveram envolvidos no programa de líderes compreenderam o objetivo e pertinência do mesmo, incentivando, ainda, o nascimento de outros programas de desenvolvimento humano a serem realizados com todas as áreas da Nova.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão tratou de abordar os processos relacionados às ações estratégicas de desenvolvimento humano elaboradas e conduzidas pela organização Nova, bem como quais seriam seus reflexos na cultura organizacional dessa. O tema escolhido possui relevância para a autora deste trabalho visto que, em sua opinião, a cultura de uma organização, “o coração desta”, está diretamente interligada à comunicação e ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Trabalhar ações e processos de TD&E é algo benéfico aos sujeitos que ali trabalham e também à organização, internamente e externamente. No primeiro caso, internamente, quando essa direciona seus olhares ao ser humano e sua mão de obra, cria-se uma cultura de valorização e promoção dos colaboradores, tornando-os aliados e responsáveis pelo crescimento da instituição. Do campo de vista externo à organização, os públicos, hoje, que consomem ou podem vir a consumir os produtos e serviços da marca estão mais exigentes, prezando por comprar de uma marca que se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento de seus funcionários, uma marca que coloca em prática, verdadeiramente, projetos que enriquecem a rotina e a vida do indivíduo que ali trabalha.

Portanto, conclui-se que a importância da temática deste trabalho está, justamente, na possibilidade de discutir as implicações do desenvolvimento humano em organizações atuais e, tirar como exemplo prático, o que pode ser feito e como isso afetará a dinâmica cultural da organização.

Como resultado, esta pesquisa contribuiu com o objetivo de analisar alguns dos principais elementos culturais da referida organização e como esses podem ser trabalhados, moldando processos de planejamento, execução e avaliação de determinados programas de desenvolvimento humano. Como consequência, é possível verificar os impactos positivos na cultura e na comunicação da empresa diante da aplicação de uma ação de desenvolvimento humano, sendo no caso deste trabalho, voltada à liderança da Nova. Ainda assim, entende-se ser relevante aplicar este programa para outras áreas da organização, adaptando-o a algumas questões mais pontuais e específicas de cada departamento, porém mantendo a base de valores da empresa.

Os estudos aqui apresentados tiveram como limitação o fato de ter sido entrevistada somente uma pessoa da organização Nova. Isso pode ser encarado como limitação pois, por mais que a entrevistada tenha, a todo momento, se colocado

como neutra frente aos dados e situações expostas, ela, como fonte principal de coleta de dados, pode ter passado algumas informações de forma enviesada. O ideal à pesquisa seria a participação de outros colaboradores da Nova, inclusive aqueles que participaram do programa de desenvolvimento humano citado nesta monografia. Desta forma, estudos futuros podem ser feitos com estes outros públicos a fim de trazer relatos mais acentuados, possibilitando a comparação da percepção do programa por aqueles que o organizaram e aqueles que somente participaram.

Por fim, é possível notar, por meio de todo o trabalho de planejamento, execução e avaliação da ação de desenvolvimento humano citada como exemplo nesta pesquisa, que a realização de programas capazes de enaltecer os funcionários de uma organização, preocupando-se, verdadeiramente, com seu caminhar como profissional e como pessoa é uma tarefa que pode ser assumida por um relações públicas. Levanta-se esta questão pelo fato deste profissional ter embasamento técnico e científico para lidar com a gestão estratégica de diferentes públicos de uma organização, promovendo uma cultura de incentivo à comunicação, à motivação e ao bem-estar dos colaboradores.

Em suma, uma organização hoje que visa promover o bem estar dos seus funcionários é, acima de tudo, aquela que se preocupa em criar um ambiente de trabalho saudável, no qual não há constantes disputas para se distrair dos desafios do dia a dia; que incentiva as novas formas de comunicação e rotinas de trabalho; que oferece benefícios diferenciados (como banco de horas para usufruir quando precisar e planos de saúde para toda a família); que inclui programas de saúde e alimentação saudável; que cuida da saúde mental do funcionário (treinando os gestores para detectar sintomas de *burnout* e depressão) e que tenha sua liderança por exemplos, ou seja, que o gestor da equipe, seja o primeiro a participar dos programas de bem-estar corporativo, como foi no caso da empresa estudada, a Nova.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S., et.al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ALCÂNTARA, P. Gestão de pessoas em metodologias ágeis. **Universidade de Brasília UnB**, 2017. Disponível em: <https://www.bdm.unb.br/bitstream/10483/19837/1/2017_PedroThiagoRochaAlcantara_tcc.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2020.

ALMEIDA, M. Treinamento, desenvolvimento & educação: a evolução e importância do TD&E nas organizações de trabalho. **Universidade Cândido Mendes**, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200252.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BIGARELLI, B. Empresas investem no bem-estar para ganhar produtividade, diz estudo. **Época Negócios**, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/10/empresas-investem-no-bem-estar-para-ganhar-produtividade-diz-estudo.html>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARNEIRO, A., et al. Governança corporativa em empresas brasileiras como determinante da evidenciação de benefícios a empregados. **Periódicos UFSC: Revista Contemporânea de Contabilidade**, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p157/24551>>. Acesso em: 28 jul. 2020.

CARVALHO, E.; SANTOS, R. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco**, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/30004138/AS_DIRETRIZES_ORGANIZACIONAIS_um_a_an%C3%A1lise_pr%C3%A1tica_da_miss%C3%A3o_vis%C3%A3o_e_valores_em_uma_pequena_empresa_em_Mossor%C3%B3_RN>. Acesso em: 20 jul. 2020.

DOYLE, D. Entenda a importância em se desenvolver pessoas nas organizações. **Siteware**, 2016. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/developper-pessoas/>>. Acesso em: 24 mar. 2020.

DURANTE, D.; TEIXEIRA, E. Os limites e possibilidades de desenvolvimento humano nas teorias organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 6, n. 11, p. 125-151, 2011. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/155>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

FILHO, E. P. F.; PEREIRA, F. A.; PASSOS, G. S. A Influência do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional. **AEDB**, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

GARRIDO, I. Desenvolvimento humano nas organizações. **Administradores**, 2015. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/desenvolvimento-humano-nas-organizacoes>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

GHERMANDI, F. Conheça os melhores métodos de desenvolvimento de pessoas. **Blog Luz**, 2018. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/metodos-de-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

GROFF, P. Cultura organizacional, liderança e comunicação interna – a sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. **Revista de Administração**, 2013. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/974/1713>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, Inc., 1992.

MINAYO, M. Importância da avaliação qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Repositório Institucional da Fiocruz**, 2011. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/21160/2/Importancia.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

NUNES, S. S. O. A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA – Gaia. **Repositório Científico Lusófona**, 2017. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/8544/Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20%20de%20Mestrado%20Sandra%20Nunes%20versa%cc%83o%20final.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **Revista Intertemas**, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

REBOUÇAS, D. **Planejamento estratégico - conceitos-metodologia-práticas**.

São Paulo: Editora Atlas, 2018.

REZENDE, D. **Planejamento estratégico: para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, O. P. Cultura organizacional. **Repositório Instituto Politécnico de Viseu**, 2006. Disponível em:
<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/411/1/Cultura_organizacional.pdf>.
Acesso em: 04 mar. 2020.

SILVA, P. Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento. **Abrapcorp**, 2006. Disponível em:
<http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT6_Patricia.pdf>. Acesso em: 08 set. 2020.

SILVA, G.; MOSCON, D. Percepção de elementos da cultura organizacional: um estudo com funcionários de uma instituição de informática. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica UNIFACS**, 2017. Disponível em:
<<https://core.ac.uk/display/234554824?recSetID=>>>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SÓLIDES. **Entenda a relação entre liderança e motivação dos colaboradores**. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/lideranca-e-motivacao/>>. Acesso em: 23 maio 2020.

TAVARES, S. M. Cultura e bem-estar no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2014. Disponível em:
<<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a01.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

VALENTIM, M.; TEIXEIRA, T. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Repositório Unesp**, 2012. Disponível em:
<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/73223/2-s2.0-84866337809.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, _____, R.G. _____, participante da pesquisa, após leitura minuciosa deste documento, devidamente explicado pelo pesquisador em seus mínimos detalhes, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido (a), não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo o CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, concordando em participar da pesquisa “*A IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E AÇÕES LIGADOS AO DESENVOLVIMENTO HUMANO NA ORGANIZAÇÃO NOVA E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL*” a ser desenvolvido na Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho – UNESP. Essa autorização foi dada de livre e espontânea vontade, após a aluna-pesquisadora, Letícia Moraes Jordão, sob a orientação do Prof. Hugo Ferrari Cardoso, ter dado as seguintes informações:

1º) Que o objetivo da pesquisa é identificar os processos e ações ligados ao desenvolvimento humano na organização Nova e seus possíveis impactos na cultura organizacional da mesma.

2º) Que o participante será convidado e, após o aceite, será aplicada a pesquisa descritiva, utilizando-se como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, realizada online.

3º) Em relação aos benefícios, os mesmos não são de ordem monetária. Porém ao responder os instrumentos, o participante poderá compartilhar e refletir sobre sua atuação no contexto organizacional.

4º) Que a participação na pesquisa não deverá ser interrompida para melhor aproveitamento, porém, se assim o desejar, serão respeitados os limites e vontade do participante, a qualquer momento do processo. Foi ressaltado que, não havendo mais a concordância na participação no estudo, não haverá nenhum tipo de represália ou constrangimento.

5º) Que somente após a minha autorização serão iniciados os procedimentos de coleta de dados.

6º) Que será mantido o sigilo sobre a identidade do profissional e da organização participante, durante a pesquisa e quando os resultados forem divulgados.

7º) Que, em caso de denúncia ou reclamação sobre essa participação e questões éticas do estudo, o profissional (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação/UNESP à Rua: Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Bairro Vargem Limpa, CEP 17033-360, Bauru/SP, no Comitê de Ética em Pesquisa (FAAC), ou pelo telefone (14) 3103-4825.

Por estarem de acordo, assinam o presente termo.

Bauru _____ de _____ de 2020

Assinatura do participante

Responsabilidade da Pesquisadora:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma cópia deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Letícia Moraes Jordão

Pesquisadora – Trabalho de Conclusão de Curso

E-mail: leticia.mjordao9@gmail.com

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS

- 1) Me conta um pouco sobre a Nova. Sua história, segmento de mercado, locais de atuação, número de funcionários em Bauru, sexo e idade dos funcionários, organograma da organização, etc.
- 2) Agora, por favor, fale mais profundamente sobre a cultura da Nova. MVV, comportamento da organização e dos funcionários, crenças, normas, como a organização faz e encara seus negócios, etc.
- 3) Como funciona o departamento de Gestão de Pessoas e quais são seus objetivos na organização?
- 4) O departamento de Gestão de Pessoas realiza processos e ações visando o desenvolvimento humano? Se sim, quais os objetivos em fazê-los?
- 5) Você poderia, por favor, exemplificar, um ou mais, processos e ações de Desenvolvimento Humano que foram planejados e executados na Nova? Relatando quem os fez, como foram feitos, para quem foram feitos e quanto tempo duraram.
- 6) Houve posterior avaliação desses processos e ações? Se sim, como foram avaliados?
- 7) Como esses processos foram comunicados?
- 8) Após colocar em prática o desenvolvimento humano na Nova, você consegue perceber algum impacto na cultura organizacional?