



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LARISSA MORAES DELLA CORTE
LETÍCIA KUNIYOSHI NAKAOKA

ATIVIDADES ESTRATÉGICAS DE GENTE & GESTÃO NO ASAS:

Marca Empregadora, Proposta de Valor do Empregado e Cultura organizacional

Limeira
2022



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LARISSA MORAES DELLA CORTE
LETÍCIA KUNIYOSHI NAKAOKA

ATIVIDADES ESTRATÉGICAS DE GENTE & GESTÃO NO ASAS:

Marca Empregadora, Proposta de Valor do Empregado e Cultura Organizacional

Trabalho de Conclusão de Curso de Organização
Estudantil apresentado como requisito parcial para
a obtenção do título de Bacharel em Administração
de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas
da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Morini

Limeira
2022

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Ana Luiza Clemente de Abreu Valério - CRB 8/10669

D380a Della Corte, Larissa Moraes, 2001-
Atividades estratégicas de gente & gestão no Asas : marca empregadora, proposta de valor do empregado e cultura organizacional / Larissa Moraes DellaCorte, Letícia Kuniyoshi Nakaoka. – Limeira, SP : [s.n.], 2022.

Orientador: Cristiano Morini.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) –
Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Cultura Organizacional. 2. Recursos humanos. I. Morini, Cristiano, 1974-. II. Nakaoka, Letícia Kuniyoshi, 2000-. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Organizational culture

Human resources

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 27-06-2022

RESUMO

Pautado em três conceitos teóricos - Marca Empregadora; Proposta de Valor do Empregado e Cultura Organizacional - O presente documento tem como objetivo defender a importância e necessidade das estratégias de Gente e Gestão como mecanismo para um bom desempenho e performance organizacional. Para isso, o trabalho foi baseado em um estudo do Asas Limeira, uma organização universitária de voluntariado de cunho social da Universidade Estadual de Campinas no contexto do auge da pandemia. A metodologia é precedida por uma pesquisa de campo com os alunos da Universidade, bem como os membros/ex-membros do Asas. Quanto aos resultados deste trabalho, foi possível avaliar que as organizações que reagiram à pandemia focando em desenvolver estratégias de Gente e Gestão e Marketing impactaram de forma positiva os resultados alcançados e obtiveram uma retenção mais eficaz do time, com menor evasão de pessoas.

Palavras-chave: Marca Empregadora. Proposta de Valor do Empregado. Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas.Organizacional.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1 Transformação digital e Pandemia	2
2.2. Gestão de Pessoas e Tecnologia	3
2.3 Cultura organizacional	4
2.4 Proposta de Valor do Empregado (EVP)	5
2.5 Marca Empregadora	7
3 ORGANIZAÇÃO A SER ESTUDADA: ASAS	8
4 SOLUÇÃO PROPOSTA E PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO	10
4.1 Resumo da atividade realizada	11
4.1.2 Mandalah	11
4.1.3 Feedback 360	15
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
6 CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Índice de Transformação Digital da Dell Technologies 2020 (DT Index 2020), cerca de 87,5% das empresas instaladas no Brasil realizaram alguma iniciativa voltada à transformação digital naquele ano. Sendo assim, pode-se afirmar que as consequências da pandemia nas organizações que já estavam adiantadas nesta digitalização foram menos dolorosas. O uso da tecnologia nas empresas permitiu que processos e informatização fossem mais rápidos e eficientes, além de garantir uma melhor aprendizagem organizacional. Tal realidade vem ganhando espaço em todas as áreas, inclusive dentro da gestão de Recursos Humanos, responsável por alinhar colaboradores com os objetivos da organização e assegurar satisfação.

Tendo em vista esse cenário, um outro ponto destacado neste trabalho é a importância de investir em três estratégias fundamentais para o desenvolvimento organizacional e vantagem competitiva em tempos de digitalização: cultura organizacional, Proposta de Valor do Empregado (EVP) e Marca Empregadora. Resumidamente, podemos definir que Cultura corporativa vai além de visão, missão e valores da empresa, mas como isso é vivido diariamente pelos colaboradores através de símbolos, rituais e práticas, por exemplo. EVP trata-se da proposta de valor oferecida ao colaborador, ou seja, medidas para tornar sua experiência a melhor possível, o que faz ele querer continuar trabalhando em determinada instituição. Por fim, a Marca Empregadora nada mais é do que a venda da proposta de valor, isto é, a divulgação da empresa como meio de atrair e reter talentos.

Trazendo esses conceitos para o contexto das organizações universitárias, a importância permanece, pois o impacto da pandemia em um ambiente pouco desenvolvido digitalmente foi caótico: baixa retenção de membros e atração de talentos, desmotivação e desengajamento. Como verificado com 63 graduandos que participaram de alguma entidade acadêmica entre os anos de 2020 e 2021, 47,6% afirmaram ter atraído menos alunos para o Processo Seletivo enquanto 20,1% acreditam que “talvez” e apenas 31,7% “não”. Nesse caso, a falta de recursos financeiros fez com que as estratégias de gente e gestão fossem um dos maiores focos durante o período.

Como estudo deste embasamento teórico, o presente trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de gestão desenvolvidos pela Diretoria do Asas Limeira, organização de cunho voluntário da Universidade Estadual de Campinas, durante o período pandêmico e EAD (Estudo à Distância), bem como o impacto desse processo nos resultados e na missão organizacional: “Encorajar jovens a serem agentes de mudança através de métodos educacionais não-tradicionais”. Além disso, vale ressaltar que foram utilizados três conceitos para construir a base teórica do trabalho em questão e que foram essenciais desenvolvimento do Asas durante a pandemia: Cultura organizacional, Proposta de Valor do Empregado e Marca empregadora.

Portanto, após uma análise dos resultados deste estudo, pode-se comprovar estatisticamente através de pesquisas de campo e Teorias científicas que as organizações que reagiram à pandemia focando em desenvolver estratégias de Gente e Gestão impactaram de forma positiva os resultados alcançados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Transformação digital e Pandemia

É notório o quanto a COVID-19 afetou de diferentes formas o modo de vida e as relações sociais de maneira geral. E, na falta de presença física, foi preciso abrir ainda mais espaço para os serviços digitais fazerem parte do cotidiano: aplicativo de delivery, E-commerce e até mesmo consultas médicas digitais. Isto é, as necessidades humanas estão cada vez mais dependentes da tecnologia.

Em outubro de 2021, a XP ofereceu um workshop de conferência online em parceria com a consultoria McKinsey onde foram discutidos diversos temas organizacionais, sendo um dos mais importantes: “A transformação digital é uma transformação cultural”, aplicado por Wesley Miquelino, gerente de ESG da XP, e Caroline Becker, gerente da transformação da companhia. Assim como a XP, diversas outras empresas têm levantado esse debate para dentro das salas, sejam elas físicas ou virtuais.

A transformação digital está mudando profundamente como o valor é capturado e criado. As empresas com modelos de negócios novos e inovadores nascem e as

empresas existentes precisam repensar seus modelos de negócios para se tornarem digitais (ITÄLÄ, 2015). Não somente, vale considerar a fala de Kane (2017, p.2): “Essa implementação de novas tecnologias é apenas uma parte das outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, tão importantes, senão mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital”. Por outro lado, Rogers (2017, p. 12), argumenta que “transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar”.

Tendo como base as referências acima, pode-se sintetizar que Transformação Digital é o processo em que as organizações incorporam assertivamente e estrategicamente a tecnologia para solucionar diversos problemas. Sendo assim, podemos associar esse fenômeno às ações de Gente e Gestão das organizações que envolvem diversos aspectos relacionados à atração e retenção de talentos, motivação do colaborador, engajamento do time, fortalecimento da cultura, entre outros conceitos.

Não somente, vale ressaltar a adaptação antecipada que algumas organizações precisaram desenvolver no contexto pandêmico devido a essa transformação, até mesmo como maneira de adquirir vantagem competitiva, seja substituindo, adicionando ou excluindo processos e ferramentas na rotina dos colaboradores. O impedimento do cotidiano no escritório fez com que novos colaboradores precisassem manter um bom relacionamento com seus pares sem nunca os ter visto pessoalmente, por exemplo.

2.2. Gestão de Pessoas e Tecnologia

Pode-se dizer que para alcançar harmonia organizacional, cada empresa deve definir qual modelo de gestão de pessoas seguir, a partir da realidade do ambiente de trabalho, da sua cultura e das atividades exercidas, visando suprir as necessidades de seus colaboradores. Assim sendo, uma boa gestão organizacional leva à aceitação do uso de premissas da cultura para resolução de problemas, o que torna mais fácil a difusão para novos integrantes da forma correta de perceber, pensar e sentir os desafios (SCHEIN, 1984).

Conforme citado na seção anterior, a tecnologia vem se inserindo na gestão de pessoas, fazendo com que os processos se tornem mais dinâmicos e eficientes, em razão do abandono de uma postura mais tradicional e rígida com cumprimento de políticas. Esta é a ideia exposta por INTAGLIATA, ULRICH e SMALLWOOD (2000), que defende o aumento da dispersão dos valores da empresa, quando os gerentes demonstram de maneira natural como seus colaboradores devem agir.

Zuboff (1988 e 1994) ainda aponta o potencial de informatização da tecnologia, que torna o fluxo de informações e aperfeiçoamento do próprio sistema mais simples. Tal característica relaciona-se a organizações orgânicas, marcadas por indivíduos autônomos e questionadores, inseridos em um cenário de questionamento do comportamento e de mudanças (BRABET, 1993).

2.3 Cultura organizacional

O termo “cultura” por si só compreende, de acordo com Tylor (1903, p. 1), como “o conjunto de elementos que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e todos os outros hábitos e aptidões adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”. Na mesma linha, identifica-se cultura no contexto organizacional, de acordo com o The Business Dictionary: “Expectativas, experiências e filosofia da organização, bem como os valores que orientam o comportamento dos membros e são expressos na autoimagem, no funcionamento interno, nas interações com o mundo externo e nas expectativas futuras”.

Sendo assim, a cultura organizacional se assemelha ao significado de cultura em uma acepção normativa, contudo, em um ambiente social específico que, no caso, é a empresa. Portanto, conclui-se que a cultura organizacional abrange desde regras formais da empresa, o horário de uma reunião em específico religiosamente com o time, atitudes dentro do ambiente de trabalho até mesmo a algum termo específico ou piada em que só os colaboradores conhecem e entendem o significado.

Não somente, vale ressaltar a importância de uma cultura organizacional ser forte, isto é, que todos os indivíduos se assemelhem nos hábitos e propósitos. A cultura forte tem grandes impactos com a estrutura comportamental do colaborador,

está relacionada com rotatividade reduzida, e os seus principais valores são amplamente transmitidos entre todos os membros, criando um clima interno de alto controle do comportamento (DIAS, 2003 p. 45). Quando a cultura é fraca, consequentemente não influencia no comportamento dos colaboradores (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL (2010). Dessa maneira, uma empresa é formada por pessoas e, se estas estão muito bem alinhadas com um propósito maior, certamente a produtividade e resultados finais serão maximizados, isto porque, como afirma Idalberto Chiavenato (2002), escritor, professor e consultor administrativo brasileiro, cultura está proporcionalmente ligado à motivação e desempenho: “Para uma empresa ter sucesso ela precisa investir em seu público interno, pois esse é o principal responsável pelo crescimento da organização”.

De acordo com a autora Miroshnick (2002, p. 524), “As imposições emanadas do ambiente cultural são refletidas no comportamento gerencial, e, consequentemente, nas práticas de gestão.” Tendo como base esse estudo e relembando que, como já mencionado, as relações humanas, comportamentos e hábitos foram reinventados após a Pandemia, pode-se dizer que essas mudanças afetaram significativamente a Cultura organizacional que, muitas das vezes, teve de ser readaptada estrategicamente devido aos fatores externos.

2.4 Proposta de Valor do Empregado (EVP)

É sabido que, para construir um EVP assertivo, é necessário ter uma cultura organizacional muito bem definida e desenvolvida, pois os dois conceitos estão totalmente interligados e devem estar alinhados. A Proposta de Valor do Empregado (EVP) é a proposta de valor que uma empresa oferece aos seus colaboradores. Para Minchington (2006), sua definição é um conjunto de benefícios e valores ofertados pela companhia a seu colaborador, em troca de suas capacidades, habilidades e experiências. Sendo assim, ele engloba inúmeras ofertas como: bonificações, remuneração fixa e variável, participação nos lucros, benefícios e outras variantes oferecidas em troca da continuidade do colaborador na empresa. Vale considerar também uma pesquisa feita pelo LinkedIn, que demonstra que um EVP bem

construído afeta diretamente a saúde emocional dos integrantes, comprovando que o turnover chega a ser 11% menor com as boas práticas.

Nesse contexto, para construção do EVP, Browne (2012) defende que há algumas reflexões a serem feitas referentes à cultura organizacional da empresa, envolvendo questões como: reconhecimentos além dos tradicionais; eficiência das lideranças e singularidades da cultura, ou seja, o que tem de extraordinário nela.

A partir delas, é possível que a proposta de valor seja bem desenvolvida e atrativa para reforçar a cultura organizacional. Ademais, também vale citar os cinco elementos que funcionam como “Recompensa do Trabalho”: 1) **Compensação**, isto é, valor financeiro baseado no desempenho do colaborador; 2) **Benefícios**, vantagens corporativas que incluem plano de saúde e vale alimentação, por exemplo; 3) **Conteúdo do trabalho**, isto é satisfação em desempenhar suas responsabilidades no trabalho em geral; 4) **Carreira**, relacionados a inúmeras estratégias que envolvem plano de carreira e possibilita que o colaborador tenha projeções futuras para si dentro da empresa; e, por fim, 5) **Afiliação**, ou seja, o pertencimento individual de cada colaborador.

De acordo com Mandal e Krishnan (2013), as organizações têm intrinsecamente sua Proposta de Valor. Contudo, existe a importância de desenvolver estratégias a partir dessa compreensão e utilizá-las com clareza como maneira de atrair, contratar e reter talentos. Portanto, partindo do princípio de que pessoas são o recurso mais valioso das organizações, pois são elas que garantem seus resultados e metas, investir assertivamente em ações de gestão de pessoas e desempenho individual melhoram significativamente questões de motivação, engajamento e desempenho do colaborador mediante ao cenário de um mercado altamente competitivo e aquecido. Além de sua preciosidade no Recrutamento e Seleção, é necessário que o EVP impacte diretamente o consumidor final, de maneira que tenha empatia com o seu público alvo, criando um sentido e ligação para quem desenvolve o trabalho e para quem o usufrui.

2.5 Marca Empregadora

Após aprofundar os conceitos revisados acima, vale considerar um dos pontos mais estratégicos das organizações: A Marca Empregadora, construído com base no EVP e na cultura organizacional, um termo muito citado pelas empresas no atual contexto. Nas palavras de Nakata (2018), o termo se refere a uma função de marketing institucional que contempla ações internas e externas para melhorar a imagem da empresa no mercado, maximizando a percepção de valor da marca.

Backhaus e Tikoo argumentam (2004, p. 505) que a Marca do Empregador é referenciada em termos análogos. Os benefícios funcionais estão relacionados a desejos objetivos do empregador, como salário, bonificações e férias. Por outro lado, há os benefícios simbólicos do empregador, ou seja, percepções sobre a reputação da organização e aprovação social que terão trabalhando nela. Nesse sentido, agora sobre o referencial de recrutamento, pode-se dizer que os talentos potenciais serão atraídos a partir da extensão em que creem que a organização tem os atributos referentes aos funcionários desejados e a importância relativa que conferem a esses atributos.

O empresário estadunidense conhecido por fundar, e ter sido o presidente e CEO da Amazon Jeff Bezos, associa que “Sua marca é o que as pessoas dizem quando você não está na sala”. No ponto de vista empregador, contudo, ela pode ter inúmeras percepções dependendo no referencial a qual está sendo explicada, seja para Marketing ou Recursos Humanos. Resumidamente, trata-se da promoção de uma empresa utilizando-se de estratégias para que ela se torne atrativa, expressando de maneira fidedigna a Proposta de Valor. Dessa forma, todas as empresas possuem uma “marca” perante o público, podendo ser negativa ou positiva, quando gerenciada taticamente.

A sua relevância vem sendo constantemente citada como vantagem competitiva, tendo em vista uma tecnologia cada vez mais presente que, além de melhorar o desempenho dos processos da empresa, ainda funciona como um atrativo para o público que se tem como alvo. Nesse sentido, é importante descrever que a marca tem como objetivo uma persona específica, podendo ser ele: tanto um consumidor final como um potencial talento a ser atraído, sendo que ambos devem ser encantados e compreendidos empaticamente para que assim, tal persona se identifique com o propósito da marca evidenciado de maneira estratégica. Além disso,

Caio Infante, uma das personalidades mais influentes de RH e um dos idealizadores do EB Brasil enfatiza: “Employer Branding (Marca Empregadora) não é um projeto. É um processo, porque tem começo, meio, mas não tem fim” (CLAVERY, 2020). Com as mudanças acontecendo de modo cada vez mais agressivo, inovação e tecnologia são armas potenciais para garantir esse processo.

3 ORGANIZAÇÃO A SER ESTUDADA: ASAS

Após a revisão apresentada acima, o presente trabalho se propôs a realizar um estudo sobre como uma organização estudantil se comportou frente às mudanças digitais que a pandemia trouxe para a área de Gente & Gestão, assim como os resultados alcançados, desafios e oportunidades obtidos em 2021.

O Asas é uma organização estudantil sem fins lucrativos da Universidade Estadual de Campinas de Limeira, que surgiu como um projeto social da ENACTUS em 2015 e que se desvinculou em 2018, quando começou seus trabalhos como uma organização independente. Ela é responsável por atuar com jovens de escolas públicas da cidade, através de oficinas educativas e socioemocionais, que visam a missão de “Encorajar jovens a serem agentes de mudança por meio de métodos de educação não tradicional”, com o propósito de transformar “Uma Limeira mais consciente, esperançosa e atuante em sua realidade”.

Em se tratando de sua estrutura organizacional, a entidade é dividida em três áreas: Formação, Operações e Geral, compostas por alunos de graduação da UNICAMP que estudam na Faculdade de Tecnologia ou na Faculdade de Ciências Aplicadas, sem restrição de cursos. Os membros são responsáveis por todo o seu funcionamento, desde a organização interna até o serviço prestado. Abaixo configura-se a imagem do organograma:

Figura 1 - Estrutura Organizacional 2022



Fonte: Asas (2022)

No ano de 2021, a entidade contou com 18 membros distribuídos em uma Diretora de Operações, um líder de marketing externo, um líder de marketing interno e um líder de Gente & Gestão; uma Diretora de Formação, um líder de inovação e três times de oficinas com 3 membros cada; uma Diretora Geral, um líder Financeiro e um líder de Relacionamento com Apoiadores.

O organograma em formato de círculo representa a ideia de que, apesar de possuir áreas distintas, todo trabalho desempenhado é inter relacionado e causa impacto direto no próximo. A área de Operações é responsável pelo funcionamento interno da organização, apresentando atividades de Marketing, Gente & Gestão, posicionamento da marca Asas, sendo o foco do presente trabalho. A área Geral encarrega-se em manter uma boa saúde financeira, portanto, lida com patrocínios e regularização das atividades. A área de Formação empenha-se em realizar a atividade fim do Asas, que seria a de aplicar oficinas de cunho educativo e socioemocional, impactando jovens de Limeira.

O Asas é uma entidade que preza por uma cultura humanizada e focada em resultados. E, embora não tenha sofrido com a atração de membros para seu

Processo Seletivo, teve de lidar com alta rotatividade deles ao longo dos anos. A seguir, detalharemos como a organização se comportou frente a propagação da cultura organizacional nesse período, quais ferramentas de gestão foram utilizadas e quais resultados foram alcançados para alinhamento e desempenho dos membros. Vale ressaltar a existência de dificuldades para apuração e implementação de melhorias.

4 SOLUÇÃO PROPOSTA E PLANEJAMENTO DA EXECUÇÃO

A fim de realizar o acompanhamento de desempenho dos colaboradores da entidade estudantil, a diretoria do Asas, juntamente com o líder de Gente & Gestão, foram responsáveis por implementar as Ferramentas de Gestão aos membros, com finalidades e durações específicas. O quadro 1 apresenta todas as ferramentas utilizadas em 2021, o período em que ocorreram, qual plataforma foi utilizada e uma breve descrição de seus objetivos.

Quadro 1 - Ferramentas de Gestão

Ferramenta	Período realizado	Plataforma utilizada	Objetivos
Os cinco desafios das Equipes	07/05/21 a 04/06/21 e 04/10/21 a 22/10/21	GoogleMeet e Apresentações Google	Integrar os times de oficinas (composto por 3 ou 4 membros) através de conteúdos expositivos e dinâmicas.
Mandalah	17/06/21 e 25/11/21	GoogleForms	Qual a percepção de seus colaboradores frente a 4 tópicos relevantes da gestão
Feedback 360°	01/06/21 a 02/07/21 e 22/11/21 a 03/12/21	GoogleForms	Colegas de trabalho se avaliem, dando uma nota de 1 a 5 para aspectos ligados à cultura do Asas

OfficeVibe	semanalmente em todo o período de 2021	OfficeVibe	Acompanhamento do bem estar, desenvolvimento e desempenho dos membros
------------	--	------------	---

Fonte: autoria própria (2022)

Por questões de relevância e informações concretas, focaremos em descrever sobre a Mandalah e o Feedback 360°.

4.1 Resumo da atividade realizada

4.1.2 Mandalah

A Mandalah é um negócio de consultoria fundado em 2006 por Lourenço Bustani e Igor Botelho, especializada em impulsionar empresas a encontrarem propósito e desenvolver inovação consciente. Ela parte do princípio de que os esforços de uma empresa devem ser colocados não apenas em resultados mercadológicos, mas de maneira em que lucro e propósito andem lado a lado. É um instrumento que visa compreender, a partir de padronização, os resultados da organização e assim, acelerar a mudança onde ela mais precisa para suprir as reais demandas humanas (MANDALAH, 2020).

A partir deste histórico, o Movimento Empresa Júnior (MEJ), iniciou em 2016 estudos sobre como moldar um modelo organizacional útil, que pudesse ajudar outras organizações a descreverem suas estruturas, práticas, processos e culturas de forma detalhada. A conclusão foi a definição de cinco estágios organizacionais: Impulsiva, Conformista, Empreendedora, Pluralística e Evolutiva, detalhadas conforme imagem abaixo:

Figura 2 - Estágios Organizacionais



Fonte: Brasil Júnior (2020)

Cada estágio possui características distintas, sendo a Impulsiva a menos desenvolvida e a Evolutiva a meta a ser alcançada. Dessa forma, para analisar qual o nível de maturidade do Asas, todos os participantes da organização (isto é, membros da área de Formação, Operações e Geral) foram convocados a responder um formulário que continha perguntas de acordo com quatro métricas que serão explanadas em sequência.

4.1.2.1 Comportamento

- Estilo de Liderança: quais características comportamentais os líderes possuem, levando em consideração se trabalham de forma autônoma e direcionada a alcance de metas;
- Empoderamento do Time: comprometimento com responsabilidades conferidas aos membros;
- Nível de Consciência: a forma que os líderes conduzem seus colaboradores de acordo com cultura e propósito.

4.1.2.2 Operação

- Estrutura do Time: como as atividades são distribuídas entre os colaboradores;
- Modelo de Tomada de Decisão: qual contribuição cada membro da organização possui dentro das tomadas de decisão;
- Gestão Interna: quais e como são realizadas as atividades de Gestão de Pessoas.

4.1.2.3 Cultura

- Relacionamento com stakeholders: de que forma o Asas cria valor a seus parceiros, da mesma forma que se relaciona com os mesmos;
- Nível de Consciência Organizacional: nível de alinhamento de todos os colaboradores com a organização, como a cultura foi captada e aplicada;
- Motivação principal: o propósito que induz as atividades a serem realizadas.

4.1.2.4 Estrutura

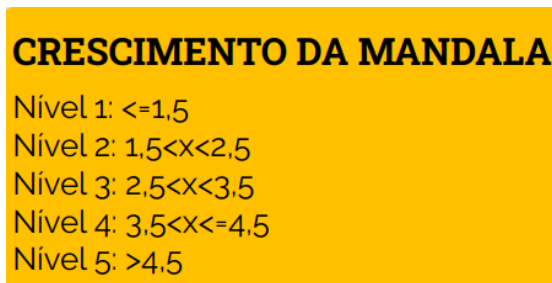
- Estrutura Organizacional: qual o sistema organizacional do Asas e como é a divisão de responsabilidades;
- Sustentabilidade Financeira: quão autossustentável é, como consegue suprir as necessidades financeiras da organização.

A coleta da Mandalah foi feita no final de cada semestre de 2021, nos dias 17/06/2021 e 25/11/2021 através do Google Forms. Cada pergunta elaborada dentro dos tópicos acima possuía cinco alternativas, que foram compiladas em resultados de 1 a 5, sendo este o nível mais alto, o desejado pela organização. Entre a primeira e a segunda coleta houve uma queda de respondentes: Enquanto na de Junho foram obtidas 100% de respostas dos 18 membros, em Novembro houve 77%, ou seja, 4 deixaram de responder.

Por definição do Brasil Júnior (2020), o nível organizacional se dá conforme intervalos apresentados na figura 3. Caso o resultado seja menor ou igual a 1,5, está em nível de crescimento, ou seja, é Impulsivo; entre 1,5 a 2,5 configura nível 2,

Conformista; entre 2,5 a 3,5 é nível 3 Empreendedora; de 3,5 a 4,5 nível 4 Pluralística e acima de 4,5 é de nível 5 Evolutiva.

Figura 3 - Crescimento da Mandalah



Fonte: Brasil Júnior (2020)

Da primeira avaliação para a segunda, foi notório certa melhoria no crescimento da Mandalah para o Asas, que diferiu de acordo com a métrica avaliada. Para Comportamento e Estrutura se manteve como Pluralístico e para Operação e Cultura atingiu nível Evolutivo.

Tabela 1 - Resultados da Mandalah

Tópico	1ª coleta	2ª coleta
Comportamento	4	4,5
Operação	4,1	5
Cultura	4,5	5
Estrutura	3,5	3,75

Fonte: autoria própria (2022)

De modo geral, o Asas está caminhando para um estágio Evolutivo, porém deve prestar atenção a sua Estrutura, já que foi a métrica com menores resultados e também à falta de resposta de 4 membros, que poderia ter alterado a pontuação.

Na próxima seção será abordada outra ferramenta de Gente & Gestão utilizada em 2021, que diferente da Mandalah, propõem um olhar mais micro e voltado para pessoas através do uso de feedbacks.

4.1.3 Feedback 360

Fornecer feedback é essencial para que a organização possa crescer e se desenvolver em inovação e processos. Hallam (2004) enfatiza o fato de que o centro de qualquer negócio são as pessoas, e, por isso, promover Feedback 360^a é uma forma dos pares se avaliarem, tendo uma visão além da gestão. O resultado é um gerenciamento mais eficiente que compreende a fundo o que se passa com seus colaboradores, em razão da abrangência de avaliações.

Com a existência de tal ferramenta, o Asas realizou uma coleta de dados entre os membros da organização em dois momentos de 2021, ao final de cada semestre. O objetivo do Feedback 360º foi instigar a avaliação crítica e construtiva de colegas que trabalharam diretamente durante o período, tanto em relação ao desempenho quanto à percepção de quão alinhado o colaborador estava com os valores prezados.

Os critérios de avaliação do feedback foram definidos de acordo com os valores estabelecidos pelo Asas: Comunhão; Comprometimento com o Propósito; Empatia e Resiliência, detalhados por aspas nas subdivisões seguintes. Elas também contém quais análises foram realizadas para cada um dos valores.

4.1.3.1 *Comunhão*

“Devemos buscar sintonia em nossas ações e sentimentos. Nós somos um time que se une para buscar um propósito.”

Analisa comunicação ativa, facilidade em pedir ajuda e envolvimento nas atividades desenvolvidas.

4.1.3.2 *Comprometimento com o Propósito*

“Acreditamos no impacto das nossas ações e não medimos esforços para concretizá-las.”

Analisa engajamento com o propósito do Asas, responsabilidade com as atividades delegadas a ela e prioridade do Asas na rotina.

4.1.3.3 Empatia

“Lidamos com diferentes realidades todos os dias. É fundamental saber se colocar no lugar do outro para realizar o impacto que tanto buscamos.”

Analisa escuta ativa, o quanto não é indiferente ao trabalho do outro e empatia em suas relações dentro do time.

4.1.3.4 Resiliência

“Nossa jornada é muito gratificante, mas cheia de dificuldades. Nós não ficamos de cabeça baixa e enfrentamos os desafios.”

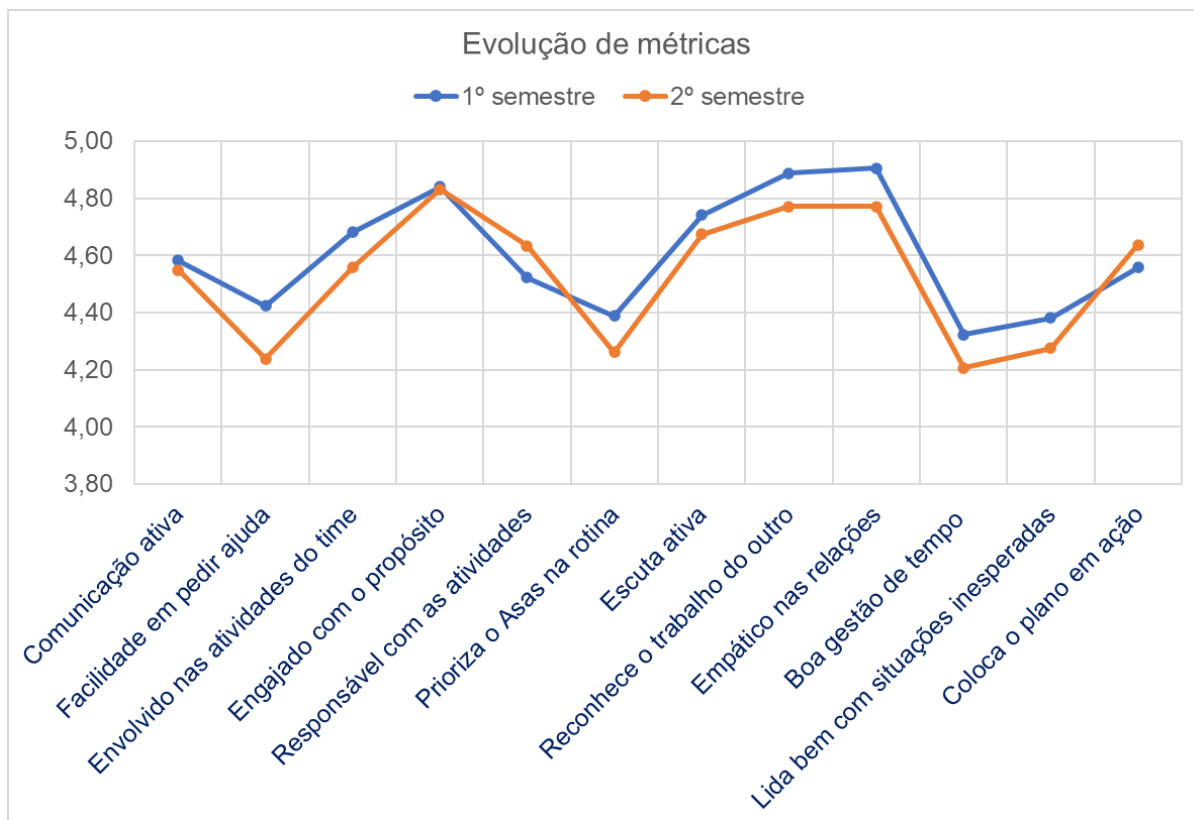
Analisa habilidade de gestão de tempo, como lida com situações inesperadas e se sabe operacionalizar as atividades propostas.

Durante os dias 01/06/2021 a 02/07/2021 e 22/11/2021 a 03/12/2021 cada área foi responsável por preencher um formulário direcionado aos membros que a compõem, de forma anônima e confidencial. A Diretora Geral realizou a avaliação com os líderes de Relações Externas e Financeiro; a Diretora de Operações com os líderes de Gente & Gestão e de Marketing Interno e Externo e os Times de Oficina se auto avaliaram, tudo isso de forma confidencial.

Vale destacar que as doze métricas explicitadas acima foram utilizadas para avaliação, ou seja, cada membro teve que se autoavaliar e avaliar seus pares em respostas de 1 a 5, a julgar quão alinhado está em relação a tal métrica. Por exemplo, dentro de “Comunhão” (seção 4.1.3.1), devia-se dar nota para o nível de boa comunicação, facilidade em pedir ajuda e de envolvimento do membro nas atividades propostas.

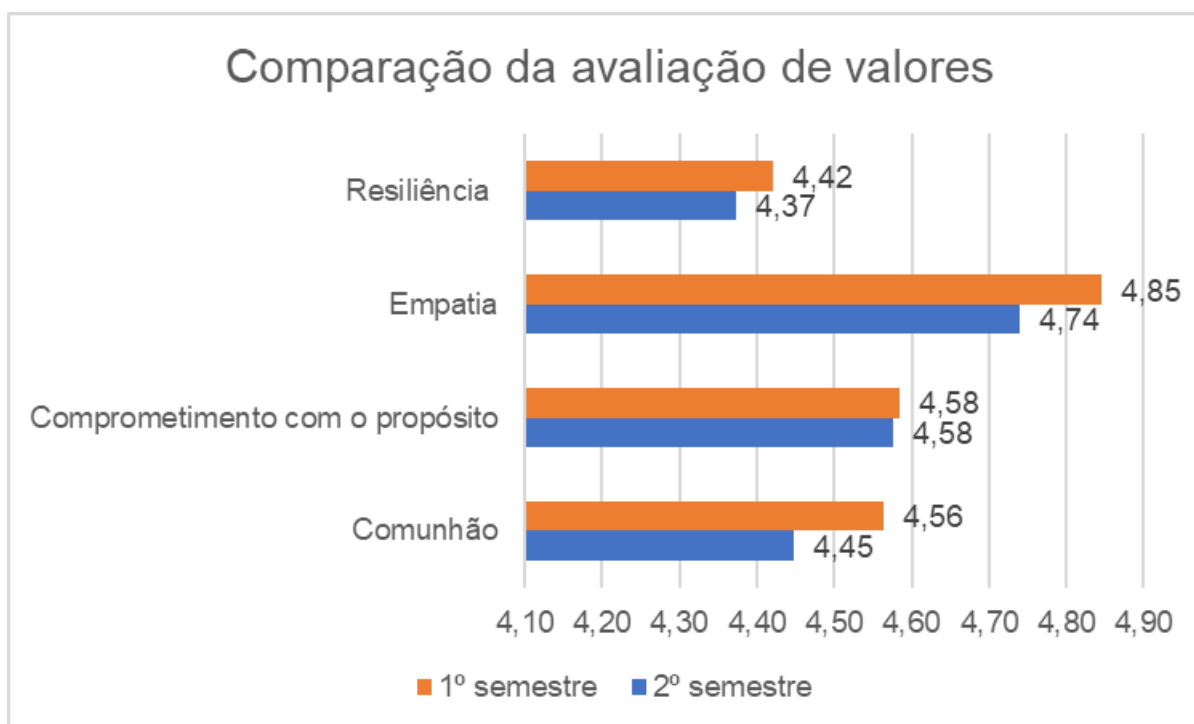
Para fins de estudo, foram elaborados dois gráficos com os resultados das avaliações colhidas. O gráfico 1 demonstra a evolução de cada métrica entre o primeiro e o segundo semestre. Já o gráfico 2 representa uma média das métricas correspondentes a cada valor, também em uma comparação entre os dois semestres.

Gráfico 1 - Evolução das Métricas do Feedback 360º



Fonte: autoria própria (2022)

Gráfico 2 - Média da Avaliação de valores do Feedback 360º



Fonte: autoria própria (2022)

Na primeira coleta houve resposta de 17 membros, enquanto na segunda 18 membros responderam. É pertinente ressaltar que houve rotatividade de colaboradores: 2 membros saíram após o primeiro semestre e 3 entraram em seguida, assim, as respostas não representam em sua totalidade uma evolução fiel do desempenho dos membros. Em suma, o primeiro semestre apresentou resultados melhores do que no segundo, por motivos que não foram conhecidos de forma concreta.

O objetivo do Feedback 360° foi de que, após sua análise, a liderança de Gente & Gestão realizasse um feedback personalizado para cada pessoa, indicando reconhecimentos e pontos a serem melhorados, para que o membro pudesse elaborar um plano de desenvolvimento dentro da organização.

Dentre as ferramentas existentes, a Mandalah e o Feedback 360° foram as duas ferramentas selecionadas para estudo deste trabalho. Nas seções finais serão feitas as discussões e as últimas considerações.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a apresentação de alguns conceitos teóricos e detalhamento das atividades realizadas, é preciso trazer esse embasamento como explicação do contexto. O principal objetivo do estudo é defender a importância e necessidade das estratégias de Gente e Gestão como mecanismo para um bom desempenho e performance organizacional. Sendo assim, isso pode ser comprovado através de resultados de pesquisas de campo.

Nesse contexto, a primeira pesquisa a ser analisada é o formulário externo sobre organizações estudantis. O principal foco deste, foi avaliar quais foram as principais dificuldades das entidades durante a pandemia de maneira comparativa com o Asas e, também identificar se o problema maior se refere a atração e/ou retenção de membros. A mostra contou com 63 respostas, sendo que 36,5% dos casos fez parte de ORG do mesmo ramo que o Asas: Social de cunho Voluntariado. Uma das dores mais frequentes apontadas pelos estudantes foi a falta de feedbacks ou recorrência de feedbacks superficiais; falta de sentimento de pertencimento; comunicação ineficiente; despreparo para adaptar atividades no ambiente virtual e dificuldade com onboarding e engajamento de novos membros. Como resultado, foi

constatado que houve tanto crises de atração como também de retenção, o que já era esperado.

O segundo formulário foi o interno do Asas, direcionado para os membros participantes durante o período pandêmico. Nele, é possível detectar a eficácia das ferramentas de Gente e Gestão. A amostra contou com 18 respostas, sendo que 10 desses membros acreditam que tais ferramentas impactaram diretamente no seu desempenho e entrega de resultados, sendo que a maior qualificação foi apresentada em ordem crescente como: Mandalah (16,7%); Treinamento de Equipes (38,9%) e Feedback 360 (44,4%). Contudo, vale ressaltar alguns adendos referentes às atividades:

- Mandalah apresentou melhoria entre a 1º e a 2º coleta, porém apenas nos tópicos de Operação e Cultura houve uma real evolução na classificação do nível organizacional;
- 4 membros não responderam o segundo formulário da Mandalah, o que pode ter tendenciado os resultados ;
- O formulário do Feedback 360º é comprido e pode ser exaustivo para os membros, o que influencia na criteriosidade na hora de responder. Isto é, há uma certa dificuldade em realmente perceber sua eficiência, pois muitas vezes os comentários são superficiais, visto que também existe uma certa dificuldade em realizar feedback honesto e construtivo entre os membros;
- A rotatividade de membros não nos possibilitou ver em 100% a evolução do feedback
- Quanto às outras ferramentas, foi observado no início do trabalho falta de informações concretas e disponíveis para serem utilizadas;

Ademais, foi analisado também neste formulário a potencialidade da Marca Empregadora e Proposta de Valor do Empregado. Assim, foi perguntado para os membros sobre o que mais chamou atenção para fazer parte do Asas, sendo que a maioria das respostas foram referentes a identificação com a cultura e propósito organizacional e o marketing assertivo através das redes sociais. Segue abaixo algumas das respostas:

“Me identifiquei muito com a cultura e o propósito da empresa, isso foi o que me fez fazer parte e foi o que me manteve lá por um tempo. Não apenas isso, com o também o uso de ferramentas estratégicas extremamente novas e eficientes, como os OKRs e KPIs de área.”

“Oportunidade de desenvolver soft skills, tipo oratória e falar em público.”

“A empolgação que os membros falavam sobre a org e como eles foram acolhedores no PS”

“Identificação com a cultura desde o início, entender a importância do trabalho desenvolvido, o acolhimento dos membros que já faziam parte e carinho que falavam da organização.”

“Marketing. Asas tem uma identidade visual muito boa, principalmente o logo. Essa identidade me passou a impressão de que o trabalho realizada lá era sério.”

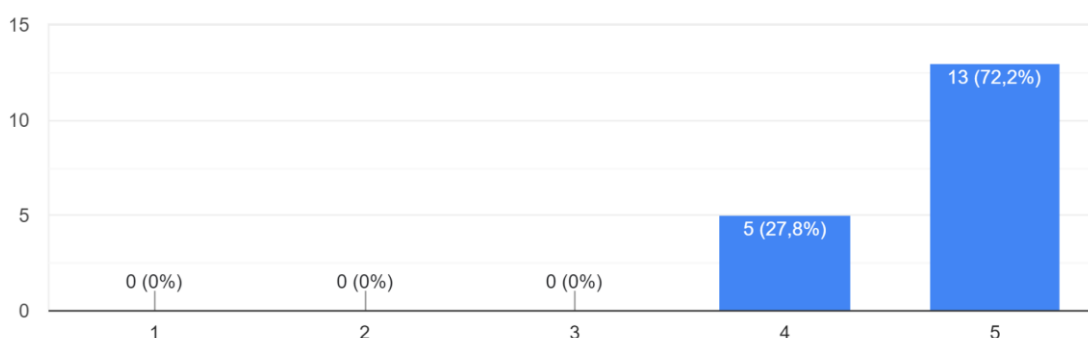
Total identificação com a cultura, senso de família, oportunidade de crescimento, desenvolvimento em áreas específicas como o marketing, crescimento interno, novas amizades...”

Não somente, foram feitas as seguintes perguntas:

Gráfico 1 - Impacto Organizacional

Quanto você acredita que o trabalho do Asas impacta positivamente a cidade de Limeira?

18 respostas

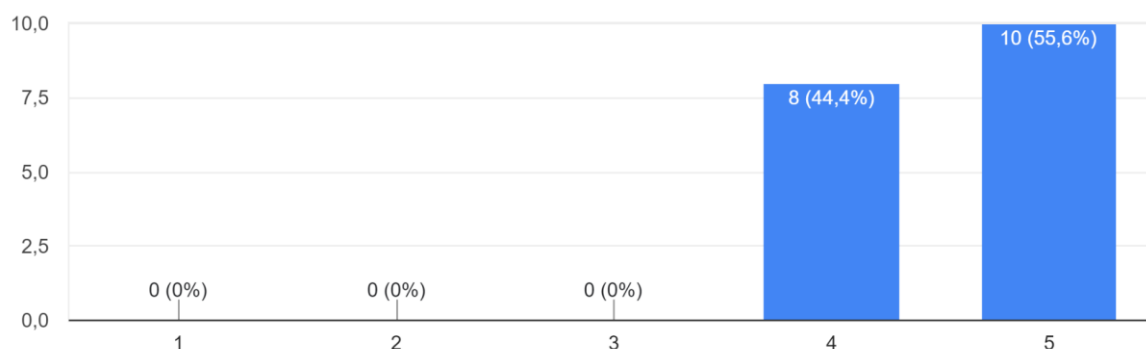


Fonte: autoria própria (2022)

Gráfico 2 - “Quanto você acredita que a Marca Empregadora está alinhada com o cotidiano/as atividades internas da organização?”

Employer branding, ou marca empregadora, é uma estratégia de marketing usada para gerar uma percepção positiva sobre a empresa como local de ...cotidiano/as atividades internas da organização?

18 respostas



Fonte: autoria própria (2022)

Tendo como base as pesquisas realizadas, conclui-se que as estratégias de Gente & Gestão impactaram de forma positiva os resultados alcançados. Não somente, pelos formulários fica evidente que Marca Empregadora divulgada nas redes sociais e a Proposta de Valor condizem com a realidade vivida diariamente pelos membros, tendo em vista que o que mais brilhou para que fizessem parte do Asas foram as estratégias de Marketing assertivas combinadas com RH eficiente, isto é: O efeito que a “marca” construída e divulgada pela empresa e colaboradores - baseada na sua vivência no ambiente de trabalho - têm no resultado fim. E, para que isso aconteça, deve existir um alinhamento entre a cultura da organização com os valores pessoais de quem faz parte dela.

Nesse contexto, é importante salientar também que, apesar das similaridades, uma organização universitária de voluntariado se difere do âmbito empresarial do mercado de trabalho em relação a expectativas e motivações intrínsecas. O estudante, além de identificação com o propósito e cultura, tem como objetivo conhecer pessoas, criar amizades e desenvolver suas habilidades antes de ingressar profissionalmente, na maioria das vezes. Por outro lado, no ambiente de trabalho há algumas outras atrativas, como salário, benefícios e plano de carreira, por exemplo.

Por fim, vale ressaltar que, apesar dos pontos positivos na Gestão do Asas terem sido destacados, houve uma dificuldade para avaliar quantitativamente através

de indicadores a eficácia das Ferramentas ao longo dos anos, até mesmo em comparação com o período da Pandemia. Sendo assim, é necessário que haja uma documentação histórica melhor estruturada sobre os processos e estratégias aplicadas para auxiliar em análises que levam à melhoria e crescimento.

6 CONCLUSÃO

A presença das mudanças tecnológicas faz com que as organizações tenham que se adaptar e buscar ferramentas que deem suporte às necessidades de sua realidade, visando o alinhamento de membros e alcance de metas. As teorias discutidas acima comprovam como uma Proposta de Valor do Empregado e uma Marca Empregadora fiéis à Cultura Organizacional de uma entidade resultam em motivação, bom desempenho, e, conseqüentemente, boa performance quanto aos objetivos estabelecidos.

É pertinente destacar que os esforços das organizações dedicados à incorporação da tecnologia e inovação nos seus processos foram fundamentais para o gerenciamento de pessoas no cenário de pandemia, tendo em vista que esta impactou diretamente no capital humano.

Na realidade do Asas, objeto de estudo do trabalho, foi possível observar que a entidade caminha para um amadurecimento de sua estrutura. Desta forma, ainda há melhorias a serem implementadas para aplicação mais eficaz das ferramentas de Gente e Gestão, além de uma análise sobre qual o impacto das mesmas sobre os membros e suas contribuições para o fortalecimento da marca Asas. Outro ponto também é a falta do histórico das atividades realizadas durante o ano, que poderiam ter contribuído para proporcionar melhorias mais significativas e assertivas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. Pandemia faz 87,5% das empresas no Brasil acelerarem projetos de transformação digital. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/11/pandemia-faz-875-das-empresas-no-brasil-aceleraram-projetos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 01 abril.2022.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and Researching Employer Branding**. The Career Development International. Nova York: Emerald Publishing Limited, v. 9, n. 5, p. 501-517, 2004

BRABET, J. Repenser la gestion des ressources humaines. Paris: Economica, 1993.

BRASIL JÚNIOR. **Fundamentos da Mandalah nas Instâncias**, 2020. Disponível em: https://fejemg.org.br/wp-content/uploads/2020/11/doc_fundamentos_da_mandala_BJ-3.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

BROWNE, R. **Employee Value Proposition**. In: Beacon Management Review 2012. Pune: Symbiosis Institute of Business Management, p.31, 2012.

CULTURA Organizacional - o que é, sua importância e exemplos. **PontoTel**, 2019. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 14 mai.2022.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 39., 2019, Santos. **[Anais]**. Santos, SP: Universidade Católica de Santos, 2019. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1668_37732.pdf. Acesso em: 29 mai. 2022.

INTAGLIATA, Jim; ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. **Human Resource Planning**, v. 23, n. 3, p. 12-23, 2000.

ITÄLÄ, T. (2015). **Digital Business and Platforms**. In: IT Leadership in Transition. The impact of Digitalization on Finnish Organizations, 50 p., 2015.

HALLAM,D. **360 aggregate reporting advances human asset management. Development and Learning in Organizations: An International Journal**, p.16-19 2004.

KANE, G.,PALMER, D., NGUYEN, A., KIRON, D., & BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**,2015. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MACHADO, Camila Lombardi de Oliveira. **Mapeamento do Employee Value Proposition (EVP) numa empresa do setor de desenvolvimento imobiliário: uma pesquisa-ação**. 2021. Tese (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, 2021.

MANDAL, A.; KRISHNAN, S. K. Creating a compelling employee value proposition. **Human Capital**, 2013, 38-42 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284898717_Creating_a_compelling_employee_value_proposition. Acesso em: 14. mai. 2022.

MASCARENHAS, A. O. **Tecnologia da informação e gestão de pessoas: Valor estratégico da TI na transição da área de RH**. 2003, 227 p. Tese (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A.O .; VASCONCELOS, F. C. VASCONCELOS, I. FG. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.

MINCHINGTON, B. **Your Employer Brand – attract, engage, retain**. Collective Learning - Australia, 2006.

MIROSHNICK, V. **Culture and international management: a review**. Journal of Management Development, v. 21, n. 7, p. 521-544, 2002.

MOHAPATRA, M. **360 degree feedback**: a review of literature. Research Scholar of Management KIIT University Bhubaneswar Orissa, v. 2, n. 1, p. 112-116, 2015

NAKATA, L. Employer Branding: você está cuidando da sua marca empregadora?. **Great People to Work**, 2018. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employer-branding/>. Acesso em: 14.mai

ROCHA, A. Pandemia acelerou transformação digital e cultural das empresas, dizem especialistas. **InfoMoney**, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/pandemia-acelerou-transformacao-digital-e-cultural-das-empresas-dizem-especialistas/>. Acesso em: 01.abril.2022.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, p. 12, 2017.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan management review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SIBSON CONSULTING. Rewards of Work Study: Fifth Report of 2006 Results. 2008. Disponível em: <http://sibson.com/services/organization-and-talent/employee-valueproposition>. Acesso em: 16 mai. 2022.

SOUZA, E. C. L; FENILI, R. R. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, p. 872-890, 2016.

STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L., **Competição baseada em capacidades: as novas regras da estratégia empresarial**, In: ULRICH, D., (org.) Recursos Humanos Estratégicos - Novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo: Editora Futura, 2000.

TYLOR, E. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. 4. ed. London: John Murray, v. 1, 1903

VASCONCELOS, I; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE eletrônica**, v. 3, 2004.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.6, p. 80-91. 1994.

ZUBOFF, S. **In the age of the smart machine: the future of work and power**. Nova Iorque: Basic Books, 1988.