

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GABRIELA CRISTEN

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NA EMPRESA MÁQUINAS OMIL**

PRESIDENTE GETÚLIO

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GABRIELA CRISTEN

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NA EMPRESA MÁQUINAS OMIL**

Trabalho de conclusão do curso de Administração, área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Prof. M.a: Elisandra de Brito Farias

PRESIDENTE GETÚLIO

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GABRIELA CRISTEN

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS
NA EMPRESA MÁQUINAS OMIL**

Trabalho de conclusão curso apresentado ao Curso de graduação em Administração da Área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

Orientadora: Prof^a. M.a. Elisandra Marluce de Brito Farias

Professor (a): Dra. Tatiane Thaís Lasta

Professor (a): Me. Carlos Eduardo Strey

Presidente Getúlio, novembro de 2024.

*A gratidão é o único tesouro dos humildes!”
(William Shakespeare)*

Dedico este trabalho aos meus pais, Iliana e Francisco Rogério, pelo amor e dedicação, aos meus queridos e amorosos avós, Jandira e Francisco, que mesmo do céu me acompanham.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Iliana e Francisco Rogério, responsáveis pela minha dedicação, tudo para eles, a minha vitória será para eles, a minha aprovação, eles serão responsáveis por tudo isso, pelo resto de minha vida irei dedicar minhas conquistas a eles, pais que não tiveram grandes oportunidades de estudo, mas estão formando uma filha administradora.

Ao meu namorado Alex, ao qual amo e admiro, agradeço por ser sempre meu porto seguro e por toda a dedicação, comprometimento e companheirismo que você demonstra. Obrigado por simplesmente acompanhar-me nessa jornada e nunca me deixar desistir, agradeço pela compreensão e paciência, tiveram momentos de desespero e choro, onde você simplesmente me acolheu e ouvi meus lamentos, isto foi fundamental, além disso, sua capacidade de trazer leveza e alegria aos meus dias, com seu humor contagiante, tornou todo o processo mais suportável e, muitas vezes, divertido.

Dedico também, a duas grandes pessoas, que fizeram parte da minha trajetória, não acadêmica, mas sim, de vida, que, embora não estejam mais entre nós, deixaram um legado de amor, sabedoria e força, Jandira e Francisco. Suas histórias, valores e ensinamentos continuam a me inspirar e a guiar meu caminho. Agradeço por tudo o que me ensinaram, por todas as memórias preciosas e pelo exemplo de vida que deixaram. Este trabalho é uma forma de honrar suas lembranças e de expressar a profunda gratidão que sinto por tê-los tido em minha vida.

Esta Universidade, seu corpo de Direção e Administrativo, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro, o muito obrigado. Aos meus professores e a minha orientadora, não somente por terem ensinado, mas por terem me feito aprender e guiado por um caminho brilhante, feito eu me apaixonar por administração e querer seguir neste caminho!

Meu muito obrigada!

RESUMO

A cultura organizacional é estratégica na gestão empresarial, pois visa orientar comportamentos, alinhar às metas e facilitar decisões. Além de atrair profissionais alinhados aos valores da empresa, fortalece a coesão interna e o engajamento. Estudar a cultura organizacional na retenção de talentos permite compreender como os valores, normas e práticas da empresa influenciam o engajamento, a satisfação e a lealdade dos colaboradores. Isso ajuda a identificar fatores que fortalecem o vínculo dos colaboradores com a empresa, como alinhamento cultural, senso de propósito e reconhecimento. O objetivo geral deste estudo é investigar como a cultura organizacional influencia na retenção de talentos na Empresa Omil. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, com aplicação de questionários estruturados a gestores e colaboradores da empresa. Os dados encontrados foram analisados quantitativamente e apresentados em gráficos que ilustram dados como idade, gênero, escolaridade e tempo de serviço, além das percepções dos colaboradores com relação à cultura da organização e seu impacto na retenção de talentos. Além disso, possibilitou avaliar a conexão entre as variáveis demográficas e os elementos culturais existentes na organização, tais como a transmissão dos valores da organização, o reconhecimento das contribuições dos colaboradores, o estilo de liderança, e a conformidade entre os valores culturais e as práticas de administração de pessoal. Os resultados apontam que a cultura organizacional exerce influência significativa na motivação, engajamento e permanência dos colaboradores. Destacam-se fatores como comunicação eficaz, alinhamento entre treinamentos e valores organizacionais e o reconhecimento de ideias criativas como elementos importantes para a retenção de talentos. Contudo, foram identificadas áreas para aprimoramento, como a ausência de reconhecimento para os colaboradores mais antigos, o que provoca desânimo, e uma cultura conservadora que complica a adaptação às transformações. A falta de interação entre líderes e equipes também se mostrou um aspecto negativo, sinalizando a necessidade de intensificar a comunicação interna e reconsiderar as práticas de reconhecimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Retenção de talentos; Gestão de pessoas.

RESUMEN

La cultura organizacional es estratégica en la gestión empresarial, ya que tiene como objetivo orientar comportamientos, alinearlos con los objetivos y facilitar las decisiones. Además de atraer profesionales alineados con los valores de la empresa, fortalece la cohesión y el compromiso interno. Estudiar la cultura organizacional en la retención del talento nos permite comprender cómo los valores, normas y prácticas de la empresa influyen en el compromiso, la satisfacción y la lealtad de los empleados. Esto ayuda a identificar factores que fortalecen los vínculos de los empleados con la empresa, como la alineación cultural, el sentido de propósito y el reconocimiento. El objetivo general de este estudio es investigar cómo la cultura organizacional influye en la retención del talento en la Empresa Omil. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo, aplicando cuestionarios estructurados a directivos y empleados de la empresa. Los datos encontrados fueron analizados cuantitativamente y presentados en gráficos que ilustran datos como edad, género, educación y antigüedad en el servicio, además de las percepciones de los empleados sobre la cultura de la organización y su impacto en la retención del talento. Además, permitió evaluar la conexión entre variables demográficas y los elementos culturales existentes en la organización, como la transmisión de los valores de la organización, el reconocimiento de las contribuciones de los empleados, el estilo de liderazgo y la conformidad entre valores culturales. y prácticas de administración de personal. Los resultados indican que la cultura organizacional tiene una influencia significativa en la motivación, el compromiso y la retención de los empleados. Factores como la comunicación efectiva, el alineamiento entre la formación y los valores organizacionales y el reconocimiento de las ideas creativas destacan como elementos importantes para retener el talento. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la falta de reconocimiento a los empleados de mayor edad, que provoca desánimo, y una cultura conservadora que complica la adaptación a las transformaciones. La falta de interacción entre líderes y equipos también resultó ser un aspecto negativo, señalando la

necesidad de intensificar la comunicación interna y reconsiderar las prácticas de reconocimiento de los empleados.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Retención de talento; Gestión de personas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada do Antigo Local da Empresa.....	46
Figura 2: Fachada Atual da Empresa.....	47
Figura 3: Organograma Geral da Empresa.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos Colaboradores (Resumo).....	49
Quadro 2: Pergunta Final da Pesquisa e Opiniões.....	76
Quadro 3: Plano de Ação 5W2H.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	49
Gráfico 2: Idade.....	51
Gráfico 3: Escolaridade.....	52
Gráfico 4: Estado Civil.....	53
Gráfico 5: Tempo na Empresa.....	54
Gráfico 6: Função Exercida.....	55
Gráfico 7: Comunicação dos Valores Organizacionais.....	57
Gráfico 8: Valores Culturais no Ambiente de Trabalho.....	58
Gráfico 9: Percepção da Cultura Organizacional no Cotidiano.....	60
Gráfico 10: Ambiente de Trabalho e Trajes Culturais.....	61
Gráfico 11: Influência nas Oportunidades de Crescimento e Reconhecimento.....	63
Gráfico 12: Alinhamento Entre Treinamentos e Valores Organizacionais.....	64
Gráfico 13: Impactos dos Valores Culturais na Retenção de Talentos.....	66
Gráfico 14: Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção.....	67
Gráfico 15: Inovação e Aproveitamento de Ideias Criativas.....	68
Gráfico 16: Investimento no Bem-Estar dos Colaboradores.....	70
Gráfico 17: Reconhecimento de Ideias Inovadoras.....	71
Gráfico 18: Espírito de União e Colaboração.....	72
Gráfico 19: Qualidade das Relações Interpessoais.....	73
Gráfico 20: Conhecimento Sobre Critérios de Promoção.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS

DO Desenvolvimento Organizacional

RH Recursos Humanos

5W2H What, Why, Were, Who, Wen, How, How Much

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.2 CULTURA: CONTEXTUALIZAÇÃO.....	21
2.2.1 ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA.....	22
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.1 CONCEITO E APLICAÇÃO.....	25
2.4 CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	26
2.4.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....	28
2.4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	29
2.4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.....	32
2.4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	35
2.5 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	42
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	42
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1 EMPRESA.....	45

4.2 PERFIL DOS COLABORADORES.....	48
4.2.1 GÊNERO.....	49
4.2.2 IDADE.....	49
4.2.3 ESCOLARIDADE.....	51
4.2.4 ESTADO CIVIL.....	52
4.2.5 TEMPO NA EMPRESA.....	53
4.2.6 FUNÇÃO EXERCIDA.....	54
4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....	55
4.3.1 COMUNICAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS.....	56
4.3.2 VALORES CULTURAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	57
4.3.3 PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COTIDIANO.....	59
4.3.4 AMBIENTE DE TRABALHO E TRAJES CULTURAIS.....	60
4.3.5 INFLUÊNCIA NAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E RECONHECIMENTO.....	61
4.3.6 ALINHAMENTO ENTRE TREINAMENTOS E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	63
4.3.7 IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NA RETENÇÃO DE TALENTOS.....	64
4.3.8 INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	66
4.3.9 INOVAÇÃO E APROVEITAMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS.....	67
4.3.10 INVESTIMENTO NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES.....	69
4.3.11 RECONHECIMENTO DE IDEIAS INOVADORAS.....	70
4.3.12 ESPÍRITO DE UNIÃO E COLABORAÇÃO.....	71
4.3.13 QUALIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	72
4.3.14 CONHECIMENTO SOBRE CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO.....	73
4.3.15 SUGESTÕES DOS COLABORADORES.....	75
4.4 FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA.....	78
5 ESTRATÉGIAS PARA ALINHAR A CULTURA ORGANIZACIONAL AOS	

OBJETIVOS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA.....	81
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais bases que sustentam as operações e o ambiente de trabalho de uma empresa é sua cultura organizacional. Geralmente, uma cultura organizacional clara e positiva resulta em um ambiente de trabalho positivo, no qual os colaboradores se sentem apreciados e em sintonia com a missão e as metas da organização. Isso não apenas eleva o rendimento individual e coletivo, mas também intensifica a lealdade e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Em contrapartida, conflitos, baixa motivação e alta rotatividade de colaboradores podem ser resultado de uma cultura organizacional debilitada ou negativa. Neste sentido, impacta diversos aspectos da administração de negócios, tais como a tomada de decisões, a resolução de problemas e a promoção da inovação. Portanto, é importante entender e estabelecer uma cultura organizacional que promova valores positivos e esteja alinhada à estratégia da empresa para qualquer organização que aspira atingir suas metas de longo prazo e se manter competitiva no mercado.

Para tanto, o objetivo geral é investigar como a cultura organizacional influencia na retenção de talentos na empresa Máquinas Omil. A pesquisa examina o impacto de valores, práticas e atitudes presentes no ambiente de trabalho na retenção de colaboradores, investigando sua conexão com elementos como comprometimento, motivação e contentamento no trabalho. Além disso, procura-se reconhecer aspectos culturais que fomentem um ambiente de pertença e valorização, auxiliando na criação de um ambiente mais convidativo. Inicia-se com a noção de que uma cultura bem organizada pode ser uma vantagem competitiva, contribuindo para a retenção de profissionais qualificados.

Para o desenvolvimento deste estudo, o capítulo dois aborda assuntos sobre as temáticas e seus conceitos através de uma fundamentação teórica. Primeiramente, aborda-se o Desenvolvimento Organizacional, enfatizando sua importância para o progresso das organizações. Depois, é realizada uma contextualização acerca da Cultura, analisando aspectos gerais e suas consequências através do subtópico aspectos relacionados à cultura. Conforme avança, o capítulo explora-se a cultura

organizacional, discutindo seu conceito e aplicação, importante para entender o ambiente interno das corporações. Ademais, o capítulo aborda a contratação e retenção de talentos, aprofundando etapas cruciais como, seleção de pessoal, capacitação e desenvolvimento. Em última análise, investiga-se o impacto da Cultura Organizacional no desenvolvimento e retenção de talentos, mostrando como os elementos culturais afetam diretamente a habilidade da empresa em atrair, capacitar e manter profissionais competentes.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos do estudo, que se caracteriza por uma pesquisa, discutindo o delineamento, o universo, os métodos de coleta e a análise dos dados, visando garantir uma estratégia sistemática e embasada para a obtenção das informações requeridas. O estudo foi estruturado como exploratório e descritivo, utilizando uma metodologia quantitativa, com o objetivo de entender como a cultura da organização afeta a retenção de talentos na empresa Máquinas Omil.

No capítulo quatro são apresentados as análise dos resultados e as discussões das informações obtidas por meio dos gráficos, onde é exibido a avaliação dos resultados, oferecendo uma perspectiva aprofundada sobre a cultura da organização e seu impacto na retenção de talentos. Apresenta-se também, uma descrição da empresa, discutindo sua história, suas tecnologias e as trajetórias realizadas ao longo dos anos. Este cenário é importante para entender a posição da empresa no mercado e a influência das práticas culturais no seu ambiente interno.

No capítulo cinco, apresenta-se propostas de ações de melhoria através da elaboração de um plano de ação, utilizando a ferramenta de gestão, 5W2H, que facilita a exploração das propostas e como elas podem ser colocadas em prática, de forma mais objetiva e concisa, sem fugir do que realmente é necessário para concluí-las.

Por fim, no capítulo seis, apresenta-se as conclusões a partir da exploração da pesquisa, com base nos resultados alcançados, é possível evidenciar que a cultura da empresa tem um papel importante na retenção de talentos na Máquinas Omil. Notou-se que, apesar da empresa ter uma sólida identidade cultural e tradição, as práticas organizacionais profundamente enraizadas tornam a adaptação às novas demandas do

mercado e às expectativas dos colaboradores, particularmente os mais jovens e inovadores, um desafio. A ausência de reconhecimento aos colaboradores, particularmente os mais antigos, também é um elemento que favorece a desmotivação e o crescimento da taxa de desligamento. Ademais, a falta de uma comunicação transparente e próxima entre líderes e equipes impacta negativamente a visão dos colaboradores sobre a empresa, gerando um ambiente laboral impessoal e sem atrativos.

1.1 TEMA DE ESTUDO

A cultura organizacional se destaca como um elemento importante na gestão empresarial, desempenhando um papel estratégico desde o surgimento desse conceito. Orienta o comportamento dos colaboradores, promovendo um senso de propósito alinhado às metas estratégicas, o que facilita a tomada de decisões e fortalece a coesão interna. Além disso, funciona como um diferencial para atrair profissionais que compartilham os valores da organização, contribuindo para o engajamento e a retenção de talentos.

Empresas com culturas adaptativas e inovadoras demonstram maior capacidade de se ajustar às mudanças do mercado e de implementar novas ideias, o que é especialmente relevante em um cenário de transformação digital e demandas dinâmicas dos clientes. A cultura organizacional também influencia a imagem externa da empresa, impactando sua confiança junto a clientes, parceiros e à sociedade, fortalecendo sua marca e sua competitividade.

Por fim, um ambiente culturalmente positivo contribui diretamente para a qualidade de vida dos colaboradores, refletindo-se em maior produtividade e em um desempenho organizacional superior. Barbieri (2014), sustenta que a cultura organizacional é um conjunto de valores compartilhados pelos membros de uma organização, atuando como seu sinal distintivo e evidenciando sua singularidade em relação a outras entidades. Ele caracteriza, como "o jeito como fazemos as coisas", um

termo comum em várias empresas, e como um agrupamento de atributos apreciados pela organização.

Segundo o autor, uma cultura organizacional robusta garante estabilidade à organização e influencia diretamente o comportamento e as atitudes de seus integrantes, pois representa um conjunto de crenças que todos compartilham. Ressalta ainda, que as organizações não se limitam a um único tipo de negócio, estratégia ou estrutura de liderança, mas têm uma personalidade distinta. Esta personalidade pode oscilar entre inflexível ou tolerante, hostil ou solidária, inovadora ou tradicional.

Conforme observado por Assis (2019), a interação e o aprendizado cultural dentro da empresa devem motivar os colaboradores a se empenharem incessantemente na procura por aprimoramentos nos procedimentos e políticas internas. Dessa forma iremos entrar de cabeça e entender o que fazer na hora da contratação e posterior a isso, para fazer o que faz o funcionário ficar na empresa ou sair. Partindo desses pressupostos elaborou-se a seguinte questão norteadora do problema: **De que maneira a cultura organizacional influencia a contratação, o desenvolvimento e a retenção de novos talentos na empresa Omil?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Vários elementos tornam a pesquisa pertinente e adequada. Em primeiro lugar, a Máquinas Omil é amplamente conhecida no mercado, e sua cultura organizacional é frequentemente ressaltada como um diferencial por colaboradores e clientes. A importância do assunto aumenta no atual contexto empresarial, onde a disputa por profissionais qualificados é cada vez maior. Portanto, o estudo proporciona uma oportunidade de investigar como a cultura organizacional da Máquinas Omil afeta diretamente os processos de recrutamento, formação e manutenção de novos talentos.

Para tanto, a pesquisa procura esclarecer pontos ainda pouco investigados sobre o impacto específico da cultura organizacional da Máquinas Omil nesses processos. Apesar de haver um entendimento amplo sobre a relevância da cultura na

gestão de talentos, existe uma divergência na compreensão de como essa cultura específica da empresa afeta a gestão de talentos. As percepções obtidas podem proporcionar à liderança da Máquinas Omil um entendimento mais preciso de como alinhar sua cultura organizacional para atrair, desenvolver e manter talentos de maneira mais eficiente.

Para a acadêmica o estudo enriquecerá o conhecimento acerca da intersecção entre cultura organizacional e gestão de talentos, trazendo um estudo de caso pertinente e prático, ao investigar as dinâmicas culturais da empresa, o estudo proporciona um entendimento aprofundado de como os elementos culturais afetam a retenção de talentos, o envolvimento dos colaboradores e o clima organizacional. Além disso, a pesquisa possibilitou à acadêmica examinar de maneira crítica os obstáculos que a empresa enfrenta para se ajustar às alterações do mercado e às novas expectativas dos colaboradores, oferecendo uma perspectiva ampla e estratégica de como a cultura organizacional pode ser melhorada para aprimorar a administração de recursos humanos. Este procedimento de pesquisa não só enriquece seu conhecimento teórico, como também favorece o aprimoramento de habilidades práticas cruciais para sua futura carreira profissional.

A relevância desta pesquisa para outros estudantes universitários ultrapassa a análise específica da empresa Máquinas Omil, oferecendo uma fundamentação teórica e prática para aqueles que buscam compreender as conexões entre cultura organizacional e gestão de talentos em variados cenários de negócios. Para os alunos de áreas como Administração, Recursos Humanos e áreas correlatas, a pesquisa atua como um modelo de como os princípios acadêmicos podem ser implementados de maneira prática e estratégica no ambiente empresarial. O estudo, ao tratar da cultura organizacional como um elemento importante na retenção de talentos, fornece percepções valiosas sobre a administração de pessoal, a relevância da adaptação cultural e a exigência de harmonizar os valores da organização com as expectativas dos colaboradores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Investigar como a cultura organizacional influencia na retenção de talentos na Empresa Omil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o perfil dos colaboradores.
- Identificar a cultura organizacional na visão dos colaboradores.
- Identificar os principais fatores culturais que afetam a retenção de talentos na empresa.
- Propor estratégias para alinhar a cultura organizacional aos objetivos de retenção de talentos na empresa.
- Pontuar quais são os principais desafios e benefícios percebidos pelos gestores e colaboradores nesses processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste capítulo, apresenta-se um aporte de referenciais teóricos que relacionam conhecimentos como: o conceito de Desenvolvimento Organizacional é discutido, fornecendo uma compreensão das táticas e práticas direcionadas ao progresso e aprimoramento das organizações. Sobre a cultura, este capítulo apresenta uma contextualização do assunto, analisando seus elementos essenciais, aspectos e como eles se manifestam no comportamento da organização. Em seguida, aborda-se a Cultura Organizacional, clarificando seus conceitos fundamentais e sua implementação prática nas organizações, ilustrando como ela forma a identidade da organização e afeta o ambiente interno.

O capítulo também aborda a questão da Contratação e Retenção de Talentos, detalhando as fases desse processo: o Recrutamento de Pessoal, que tem como objetivo atrair os candidatos mais qualificados; a Seleção de Pessoal, voltada para a seleção dos profissionais mais apropriados; e o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, com o objetivo de preparar os colaboradores para um desempenho excepcional. Além disso, destaca-se a Retenção de Talentos, debatendo as práticas e táticas cruciais para manter os profissionais competentes na empresa, prevenindo a rotatividade e fomentando o contentamento no local de trabalho.

Em seguida, o capítulo discute a Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento e Retenção de Talentos, examinando como os aspectos culturais afetam diretamente a atração, o crescimento e a manutenção de talentos na empresa. Isso destaca a relevância de uma cultura robusta e alinhada aos princípios da empresa para assegurar o êxito a longo prazo.

2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Leite (2010), o desenvolvimento organizacional não é somente uma técnica simples, sendo a necessidade de um processo contínuo envolvendo toda a

organização da empresa. Destaca-se que esse processo é essencial para a adaptação e evolução da organização, o que significa que a mudança deve ser constante. Para atingir esse objetivo, é necessário um planejamento estratégico.

Para Marques (2020), o DO que é definido como uma intervenção deliberada e planejada que usa modelos de mudança e técnicas baseadas na ciência do comportamento. Essa abordagem tem como objetivo principal aumentar a eficiência da organização, fortalecendo as estratégias, estruturas e processos organizacionais. Existem duas perspectivas sobre a mudança mencionada. Uma é que ela ocorre de forma inesperada e não planejada; a outra é que é planejada e intencional. A primeira é reativa, reagindo aos eventos sem controle, enquanto a segunda, que está mais de acordo com os princípios do DO, é proativa e visa antecipar ou direcionar o futuro da organização de forma estratégica. As organizações podem garantir que as mudanças ocorram de maneira alinhada com seus objetivos e valores, evitando resistências e maximizando os resultados desejados, por isso é importante planejar a mudança.

Lacombe (2012), ressalta que a técnica do desenvolvimento organizacional (DO) foi desenvolvida entre as décadas de 1960 e 1970, com a finalidade de promover mudanças efetivas nas organizações. Ele defende que o DO é fundamental em cenários onde as instituições sociais lidam com uma transformação contínua para sobreviver. DO é uma estratégia educacional complexa, baseada na experiência prática e na utilização extensa de abordagens comportamentais. Conforme Lacombe (2012), o objetivo do é modificar crenças, atitudes, valores e estruturas organizacionais, possibilitando que as empresas se ajustem a novos mercados, tecnologias e desafios impostos pelo ritmo acelerado das transformações. Neste processo, o escritor destaca a relevância dos agentes de transformação, que são treinados para treinar os indivíduos nas organizações e prepará-los para lidar com as novas circunstâncias do ambiente externo. Esses participantes podem ser tanto colaboradores internos quanto especialistas externos, exercendo um papel estratégico na orientação da organização em direção às mudanças necessárias para sua sobrevivência e progresso.

Em relação ao treinamento, Chiavenato (2022) comenta que é uma intervenção focada no nível individual, que visa desenvolver habilidades e competências específicas

de curto a médio prazo. Essas intervenções geralmente são dirigidas a tarefas ou funções específicas dentro da empresa. O desenvolvimento organizacional, por outro lado, olha para a organização como um todo de uma perspectiva mais ampla e sistêmica. Ele leva em consideração não apenas indivíduos, mas também cultura, procedimentos e estruturas organizacionais. O objetivo dessa abordagem macroscópica é alcançar mudanças duradouras que afetam toda a empresa e são sustentáveis. Quando se trata de melhorar o desempenho, o treinamento pode ser visto como um meio de melhoria de desempenho de curto prazo. No entanto, o DO está mais preocupado com o progresso contínuo da organização e como ela pode se alinhar com seus objetivos de longo prazo. Assim, o DO fornece uma base sólida para que as mudanças ocorram de forma integrada e duradoura, ajudando o crescimento e a adaptação das organizações em um mundo cada vez mais dinâmico.

2.2 CULTURA: CONTEXTUALIZAÇÃO

Cultura diz respeito a à humanidade como um todo e também a cada um, cada povo, cada grupo específico, sendo generalizada ou não, segundo Santos (1987), ainda seguindo a linha de pensamento do autor, a diversidade existente entre uma variedade de raças, países, sociedades e grupos humanos. A variação cultural está enraizada na história e nas condições materiais de existência de cada grupo. Uma conquista significativa do pensamento contemporâneo é a capacidade de entender as lógicas subjacentes de cada realidade cultural. Essa abordagem reconhece que conceitos culturais, práticas e costumes fazem sentido dentro do contexto em que foram desenvolvidos. Como resultado, é essencial entender uma cultura a partir do ponto de vista dos indivíduos que a vivem, respeitando sua lógica interna e as mudanças pelas quais ela passa.

Barroso, Bonete e Queiroz (2017), afirmam que o relativismo cultural é fundamental para a compreensão das várias sociedades humanas. Cada cultura tem suas próprias lógicas, que são influenciadas por suas origens históricas e pelo lugar

onde vivem. Isso significa que costumes, crenças e valores que são considerados importantes e normais em uma comunidade podem ser totalmente incompreensíveis ou até absurdos para pessoas de outra comunidade. Na antropologia, esse conceito é fundamental porque enfatiza a importância de evitar julgamentos etnocêntricos e entender e respeitar as culturas dentro de seus próprios contextos. Ao entender que cada cultura tem um conjunto único de sentidos, pensamentos e comportamentos, podemos apoiar uma perspectiva mais inclusiva e compreensiva das diversidades culturais no mundo.

2.2.1 ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA

Barroso, Bonete e Queiroz (2017), citam uma reflexão sobre a variedade e complexidade das manifestações culturais em uma sociedade, enfatizando que os indivíduos pertencentes a uma comunidade não podem participar de todas as suas manifestações devido a uma variedade de fatores, incluindo idade, gênero, papel social e estilo de vida. Eles enfatizam que as pessoas têm acesso a normas e regras que regulam sua participação em diferentes aspectos da cultura ao longo de seu crescimento. Uma ilustração disso é a prática religiosa do catolicismo, onde a participação em alguns rituais é progressiva e depende da idade e maturidade do indivíduo. Ainda os autores afirmam que cada cultura tem uma lógica inerente que organiza e dá sentido aos pensamentos, valores e ações que os compõem. Enfatizam que essa lógica é moldada pela história e pelo território onde a cultura em questão vive, o que dá a cada grupo um caráter distinto. Assim, o que é compreensível e significativo para pessoas de uma comunidade cultural específica pode não ser compreensível para pessoas de outra comunidade, o que mostra a diversidade e a complexidade das experiências humanas.

Laraia (2011), traz a perspectiva de que a participação das pessoas em sua cultura é sempre limitada, enfatizando que ninguém pode se envolver em todas as facetas de sua cultura. Enfatiza essa limitação existe tanto em sociedades complexas e

especializadas quanto em sociedades simples, onde a especialização se baseia principalmente em diferenças de sexo e idade. Essa observação do autor sugere que, independentemente do grau de complexidade de uma sociedade, existe uma barreira natural que impede que qualquer pessoa tenha acesso ou participação de todos os elementos culturais que estão à sua disposição. A especialização social e profissional aumenta essa barreira em sociedades complexas, distribuindo o conhecimento e as práticas culturais de forma mais segmentada. A especialização baseada em gênero e idade ainda limita a participação cultural integral de cada indivíduo em sociedades mais simples, embora menos diversificadas.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Perez e Cobra (2017), afirmam que a cultura organizacional é a expressão da cultura no sentido antropológico dentro de uma organização. Eles argumentam que muitas coisas compõem essa cultura. Isso inclui práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, bem como princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e o clima da organização. Segundo os autores, essa cultura exerce uma influência significativa sobre todos na organização, fornecendo premissas e diretrizes que moldam as mentalidades e os comportamentos dos colaboradores. Além disso, sugerem que a cultura pode ser vista como um conjunto de suposições fundamentais que os grupos criam com o objetivo de resolver problemas. Quando essas suposições e práticas são estabelecidas, elas funcionam como modelos para o comportamento dentro da organização.

Madruca (2023, p.115), define cultura organizacional como:

Cultura Organizacional é o jeito de ser e de agir de uma empresa que pode ser modelada por estímulos emanados da liderança, comportamentos refletidos por ela e estratégias de Gestão de Pessoas bem conduzidas. A Cultura Organizacional é o somatório dos valores compartilhados pelos colaboradores durante sua jornada de experiência na empresa, dando origem ao tão comentado DNA corporativo.

O autor ainda afirma que a cultura organizacional é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, independentemente de seu porte ou setor. Ela vai muito além de coisas aparentes como o espaço físico contemporâneo ou a disponibilidade de benefícios como acesso a academias. É definido no início da empresa e muda ao longo de seu ciclo de vida. Descrito como a fusão dos princípios e objetivos dos fundadores da empresa com as necessidades do mercado. Essa cultura é vista como um sistema "vivo", em constante evolução, não limitado a tendências temporárias ou estáticas.

Já Dias (2013), define a cultura organizacional como a coleção de princípios, crenças e compreensões que existem entre os colaboradores de uma organização. Ele ressalta que as decisões e ações dos participantes são diretamente influenciadas por essas práticas culturais. O autor diz que a cultura organizacional pode ser vista como um sistema de valores e crenças que interagem com as pessoas, as estruturas organizacionais, os processos decisórios e os sistemas de controle. Isso cria padrões de comportamento que guiam o funcionamento de uma organização. De acordo com o autor, existem muitas definições diferentes de cultura organizacional, mas todas elas enfatizam a importância dos valores e crenças compartilhados e como eles afetam a conduta dos membros da organização.

Ainda Freitas (2009), argumenta que várias áreas de conhecimento e ciências contribuíram para melhorar a cultura organizacional, com a antropologia cultural sendo a principal fonte de conceitos e raciocínio. Apesar das críticas à aplicação desses conceitos, ele enfatiza que a pesquisa cultural teve um efeito significativo no contexto organizacional. Essas pesquisas aumentaram o valor de alguns autores, revelaram as dinâmicas internas e externas de grandes corporações, ampliaram a interpretação de eventos organizacionais e desafiaram a perspectiva administrativa predominante baseada em coisas concretas e objetivas. Além disso, eles propuseram novos métodos metodológicos, ressaltaram o simbolismo das organizações e questionaram a total autoridade da alta administração.

2.3.1 CONCEITO E APLICAÇÃO

Freitas (2009) explica que a análise dos componentes que compõem a cultura organizacional, bem como o entendimento de como funcionam e as mudanças comportamentais que causam, fornece uma visão mais específica do tema e facilita o reconhecimento desses elementos. Ao conceituar a cultura a partir de seus componentes, o autor mostra que essa abordagem se torna envolvente e rica em detalhes, algo que muitas vezes passa despercebido no trabalho diário das organizações. Mas esses elementos podem surgir ao serem encontrados em um estudo formal. Além disso, o autor observa que esses elementos frequentemente transmitem uma interpretação ou mensagem aos membros da organização sobre o que é considerado importante e legítimo. Enfatiza também a linguagem projetada para desempenhar certas funções, comportamentos adequados são elogiados e adotados, e o conteúdo é naturalizado com a expectativa de ser replicado entre os membros, incluindo os recém-chegados à organização.

Bes (2017), define uma organização como um grupo de duas ou mais pessoas que trabalham juntos para atingir um objetivo. Ele diz que as organizações podem estar ligadas tanto a estruturas sociais básicas, como a família e a igreja, quanto a instituições mais amplas, como escolas, hospitais, quartéis, presídios e outras agências governamentais. Além disso, ele inclui empresas com e sem fins lucrativos, bem como organizações do terceiro setor governamentais e não governamentais. Enfatiza que as organizações são essenciais para a vida em sociedade e que cada uma delas tem seu próprio modo de existir, organizar e realizar suas atividades, bem como seu próprio modo de pensar sobre seus objetivos e as pessoas envolvidas. Além disso, seus métodos e perspectivas definem a cultura que ele chama de cultura organizacional.

Para Johann (2003), a base teórica da cultura organizacional é fruto de um processo multidisciplinar, que incorpora contribuições da Antropologia, Psicologia Social, Sociologia e Administração. Na perspectiva antropológica, a cultura é percebida como um agrupamento de componentes tangíveis e intangíveis, tais como instrumentos, convicções, valores e tradições, que definem uma comunidade ou

entidade. Esta visão ressalta que cada cultura tem valores fundamentais que determinam sua habilidade de se ajustar às transformações ou se manter firme no passado, afetando diretamente sua continuidade ou decaimento com o passar do tempo. Por outro lado, a Psicologia Social contribui para a perspectiva do interacionismo simbólico, que vê a cultura como resultado da interação constante entre as pessoas.

O autor ainda aborda que neste cenário, os significados culturais são construídos socialmente, e as pessoas não se limitam a serem receptores passivos de normas, mas também atuam como criadores e modificadores das normas que orientam suas interações. Adicionalmente, essa matéria destaca a importância do líder na construção da cultura organizacional, ressaltando seu impacto na determinação de valores, regras e práticas que orientam o comportamento em grupo. Já a Sociologia é especialmente tratada sob a ótica da teoria do papel ou função, que interpreta as interações humanas como conduzidas por normas e expectativas impostas externamente. Contudo, essa perspectiva sociológica destaca a previsibilidade e a obediência às regras, enquanto a Psicologia Social apresenta uma visão mais dinâmica, onde as pessoas são percebidas como criadores ativos do mundo social, aptos a modificar e negociar os significados de suas ações. O escritor também destaca que a conduta humana é marcada pela interação mediada por mensagens simbólicas, evidenciando que os significados podem ser preservados, alterados ou criados pelos próprios participantes da sociedade.

2.4 CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Gil (2001), enfatiza o papel fundamental que as pessoas desempenham nas organizações, pois são consideradas seus ativos mais valiosos. Ele sustenta que o sucesso de outras funções de gestão depende do processo de contratação e seleção, pois erros cometidos nessa fase podem causar problemas no futuro. Ele observa que muitas empresas delegam essas tarefas às chefias imediatas devido à nova abordagem de descentralização da gestão de pessoas. Isso pode ser problemático porque essas

lideranças nem sempre têm o conhecimento técnico necessário. Reconhece também que a descentralização é uma parte natural do amadurecimento de uma organização, mas enfatiza que as chefias devem receber treinamento adequado para que esse processo funcione bem. Esses erros podem causar resultados perigosos, como baixa produtividade, um aumento na rotatividade de colaboradores e problemas operacionais e de relacionamento. Como a seleção é o ponto de entrada dos indivíduos na empresa, o autor conclui que deve ser tratada com rigor e competência técnica dentro do processo mais amplo de gestão de pessoas porque é um dos fatores fundamentais que influenciam o desempenho organizacional.

Gil (2001), ainda nos trás sobre a retenção de talentos, à medida que o capital intelectual é considerado o principal ativo de uma empresa, ela fica mais vulnerável à perda de talentos por parte de concorrentes. Como a evasão de talentos pode afetar diretamente os processos de inovação e atrasar o lançamento de novos produtos, as empresas de alta tecnologia são mais afetadas por esse problema. Ele enfatiza que as empresas não devem apenas oferecer salários competitivos e benefícios, mas também devem criar planos para mitigar essas consequências. A verdadeira solução reside na criação de um ambiente de trabalho que faça com que os colaboradores queiram sair e promovam o crescimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2022), discute a questão da retenção de talentos em um mercado de trabalho altamente competitivo e com alta oferta. Ele enfatiza que, quando a saída de colaboradores ocorre sem a intervenção direta da organização, é essencial descobrir as razões fundamentais para diminuir a taxa de rotatividade. Como resultado, a análise da situação recomenda que uma empresa tome medidas proativas para entender e resolver a perda de talentos quando reconhece que essa perda pode ser influenciada por elementos externos e alheios à gestão. O autor acredita que a capacidade de uma organização de lidar com os fatores que levam à saída de colaboradores está intimamente ligada à retenção de colaboradores; portanto, é fundamental começar identificando esses fatores. Ao eliminar ou minimizar esses fatores, a organização pode reduzir as perdas e preservar o capital humano valioso, o que torna a organização mais sustentável e competitiva. Afirma ainda que, a capacidade de uma organização de

entender a dinâmica do mercado e criar um ambiente de trabalho que atraia e mantenha seus colaboradores está diretamente relacionada à retenção de talentos.

2.4.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Chiavenato (2022), fala sobre o recrutamento como um processo estratégico da gestão de recursos humanos (RH), enfatizando o quão importante é ter candidatos qualificados para a empresa. O autor enfatiza o papel do recrutamento como a primeira etapa do processo de preenchimento de vagas, garantindo que haja um número suficiente de candidatos para o processo de seleção. O recrutamento é um método pelo qual uma organização se comunica com o mercado de trabalho e divulga vagas de emprego. Para que o processo seja eficaz, ele deve atrair candidatos que tenham as habilidades necessárias, pois sua principal função é "alimentar" a seleção de pessoal, que será examinada na etapa seguinte.

Chiavenato (2022), ainda apresenta o processo de contratação como uma tarefa essencial para alinhar as necessidades da empresa com as demandas do mercado de trabalho. Utilizando uma abordagem formal e objetiva, o autor em terceira pessoa descreve o recrutamento como uma ponte entre a organização e o ambiente externo, enfatizando tanto as responsabilidades internas quanto externas. O recrutamento é uma tarefa interna que avalia as necessidades de recursos humanos atuais e futuras da organização. O objetivo é atrair um número suficiente de candidatos para que os que mais se alinhem com os objetivos estratégicos da empresa sejam selecionados. Isso mostra que o recrutamento é fundamental para garantir que a empresa tenha o capital humano necessário para crescer e continuar. O autor destaca o papel do recrutamento como uma atividade de relações públicas e comunicação de fora. Ao divulgar vagas de emprego e analisar as oportunidades de mercado, a empresa se envolve com a comunidade e o mercado de trabalho. Essa parte da comunicação é vital porque permite que a empresa saiba o que os potenciais candidatos estão buscando e suas necessidades, criando um equilíbrio entre oferta e demanda. Além disso, o trecho

ênfatisa a reciprocidade implícita que existe no processo de recrutamento, pois os candidatos também consideram o que a organização tem a oferecer. Isso sugere que o recrutamento é um processo de atração mútua, em que tanto a organização quanto os candidatos avaliam suas habilidades e oportunidades.

Já para Silva (2017), aborda de forma objetiva e clara o processo de contratação e seleção dentro de uma empresa. O autor define o recrutamento como um conjunto de métodos que servem como um sistema de informações para atrair candidatos qualificados para cargos abertos. Assim, a organização divulga as oportunidades de emprego e busca contratar especialistas. O autor ênfatisa a necessidade de um padrão ou padrão para que a seleção dos candidatos seja bem fundamentada e refletindo um processo organizado e racional de gestão de pessoas.

Ainda Ribeiro (2018), mostra a importância do setor de recrutamento e seleção como porta de entrada para talentos que possam agregar ao êxito da organização. Ele destaca que, apesar do departamento de seleção fornecer suporte fundamental ao processo, a decisão final sobre a contratação é do solicitante, que possui a posição e o orçamento. A equipe de recrutamento tem a responsabilidade de prestar assistência, respeitando a hierarquia das decisões e promovendo uma comunicação transparente e profissional, especialmente em situações de discordâncias na avaliação. Adicionalmente, destaca-se a relevância de avaliar o potencial de evolução dos candidatos, particularmente quando a posição possibilita um percurso profissional. A importância de tratar os candidatos de maneira formal e justa, sem submetê-los às regras internas, já que ainda não estão empregados. Essa abordagem respeitosa e profissional é fundamental para manter uma imagem positiva da organização e garantir que o procedimento seja equitativo e isento de preconceitos.

2.4.2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Chiavenato (2022) ênfatisa a importância de um processo de seleção bem organizado para garantir que os indivíduos adequados ocupem os cargos adequados

dentro da organização, enfatizando dois aspectos principais: Garantir que o candidato selecionado possua as qualidades e características necessárias para ocupar o cargo. Isso inclui não apenas habilidades técnicas, mas também a maneira como as habilidades e a conduta do indivíduo estão alinhadas com as exigências do cargo e da empresa; A seleção está cada vez mais voltada para o conceito de "competências", além de buscar a adequação técnica e comportamental. Isso indica que as empresas estão passando de uma análise puramente técnica para uma abordagem mais ampla que leva em consideração as competências organizacionais necessárias. A seleção baseada em competências garante que os candidatos possuam os conhecimentos e o perfil comportamental adequados à cultura e ao ambiente da empresa.

Essa abordagem de Chiavenato (2022), mostra que os critérios de seleção são baseados em uma análise detalhada das especificações do cargo. A análise ajuda a tornar o processo mais objetivo, tornando-o menos subjetivo e mais focado nas necessidades reais da organização. A forma como as pessoas são escolhidas mudou com a migração para o conceito de competências. Isso levou a uma visão mais estratégica e alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa. Assim, a seleção de pessoas é vista como um processo importante para garantir a eficiência, o desempenho e a satisfação do indivíduo e da empresa. Não se resume apenas ao preenchimento de vagas.

Ainda, de modo geral, Chiavenato (2022), ao falar sobre o processo de seleção, diz que é importante não se limitar a analisar apenas as habilidades atuais dos candidatos, mas também pensar em seu desempenho e aprendizagem futuros. Um prognóstico envolve prever como o candidato se adapta e se desenvolverá para o cargo, além de verificar apenas suas habilidades atuais. O processo de seleção se estrutura em torno de critérios objetivos que definem os requisitos essenciais para o desempenho da função, baseado nos dados e especificações do cargo. Por outro lado, o principal argumento apresentado pelo autor é que, mesmo com esses requisitos, os candidatos são indivíduos que competem entre si. Assim, o processo de seleção se torna essencialmente uma comparação das habilidades e capacidades dos candidatos, e o resultado é uma escolha que busca o perfil mais adequado para o cargo. Assim, a

escolha é vista como uma dinâmica de julgamento e previsão. O objetivo é atender às necessidades imediatas da organização e garantir que o candidato escolhido tenha a capacidade de crescer e desempenhar com sucesso a responsabilidade a longo prazo. Isso mostra que a gestão de talentos é tratada de uma maneira mais estratégica e previsível.

Para Oliveira (2018), embora a contratação e seleção já existissem na administração clássica, o foco era limitado e a abordagem não era estratégica, refletindo os princípios organizacionais da época, que valorizavam a eficiência e uma hierarquia rígida. O cenário é agora diferente: as empresas estão mais conscientes da importância dos talentos e compreendem que o capital humano é um ativo essencial para o sucesso. A escolha de colaboradores leva em consideração uma variedade de características, como valores, atitudes e comportamentos que estão de acordo com a cultura e os objetivos da empresa. Essa mudança é resultado de uma perspectiva mais abrangente, na qual a relação entre o indivíduo e a empresa é vista como fundamental para o engajamento, a inovação e o crescimento sustentável de uma empresa.

Gil (2016) aborda a importância do recrutamento e seleção de pessoas para as organizações e os efeitos que uma deficiência técnica nessa área pode ter sobre o sistema de gestão de pessoas em seu conjunto. O autor enfatiza que, embora a distribuição dessas atividades para as chefias imediatas não seja necessariamente uma decisão incorreta, ela exige que essas lideranças tenham uma compreensão adequada do processo para evitar erros. Erros podem comprometer o desempenho dos colaboradores e a própria empresa se esse preparo não for feito. A partir dessa perspectiva, o autor discute alguns problemas comuns em processos de seleção realizados por pessoas sem o devido conhecimento técnico. Esses problemas incluem limitações nas fontes de recrutamento, uma seleção superficial baseada apenas no currículo e um uso inadequado de entrevistas, que pode impedir a obtenção de informações importantes. A consequência dessas falhas é a contratação de pessoas que não têm o perfil ou as qualificações adequadas. Isso pode causar problemas com as operações, a produtividade e até o clima organizacional, o que resulta em um aumento na rotatividade.

Ainda, Gil (2016) enfatiza que, embora existam vários fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores, o processo de seleção é importante porque define quem entra na empresa. As intervenções futuras em outros setores da gestão de pessoas serão ineficazes se esse processo fracassar. Portanto, o sucesso do sistema de gestão de pessoas depende de um processo seletivo bem planejado, que se encaixa na análise e planejamento de cargos da empresa. A crítica principal é que descentralizar a seleção sem capacitar as chefias responsáveis pode prejudicar o sistema como um todo e causar problemas maiores na organização. O desempenho e o sucesso de uma organização são diretamente afetados pelos processos de recrutamento e seleção.

2.4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Chiavenato (2022), fornece uma compreensão completa do conceito de "treinamento" na área da gestão humana, enfatizando as várias interpretações e abordagens que os especialistas têm usado. Para começar, o autor sugere que o treinamento pode ser interpretado de várias maneiras. No que diz respeito à função prática, alguns especialistas acreditam que o treinamento é uma maneira de adquirir as habilidades específicas necessárias para desempenhar um determinado cargo. Essa perspectiva enfatiza a relação direta entre o treinamento e as responsabilidades imediatas do colaborador. Em outras palavras, ele prepara o trabalhador para desempenhar bem suas funções no local de trabalho atual. A preparação para um cargo específico é o objetivo do treinamento, mas a educação tem um objetivo mais amplo, preparando as pessoas para o mundo exterior, seja no trabalho ou fora dele. Essa distinção reflete uma perspectiva mais holística, na qual o desenvolvimento profissional não se limita ao cargo ocupado, mas também envolve a formação global do indivíduo, tornando-o mais adaptável e preparado para vários obstáculos.

Marras (2016) caracteriza o treinamento como um procedimento de curto prazo voltado para a assimilação cultural, com o objetivo de transmitir ou atualizar os

conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores para a execução eficiente das tarefas e aprimoramento do trabalho. Ele ressalta que o treinamento tem como objetivo provocar uma transformação no conjunto desses componentes em cada empregado, modificando ou aumentando o "patrimônio" pessoal de cada um. Este "patrimônio" é apresentado como uma criação individual, fruto da trajetória singular de cada funcionário, tornando o treinamento uma chance de equipar e melhorar dentro da empresa. O ponto de vista do escritor destaca que o treinamento não só favorece o aprimoramento de habilidades, mas também afeta a adaptação dos indivíduos à cultura da organização, consolidando uma concordância entre os princípios e práticas da organização e os recursos humanos.

Na opinião de Noe (2015), a distinção essencial entre treinamento e desenvolvimento nas organizações, ressaltando como ambos são essenciais para o êxito da organização. Já para Madruga (2017), destaca a relevância do treinamento e desenvolvimento não só para melhorar as habilidades individuais dos colaboradores, mas também como um processo importante para o desenvolvimento e adaptação das empresas. O conceito principal é que o aprimoramento das competências dos colaboradores contribui diretamente para o aprendizado da organização, essencial para a competitividade e inovação no local de trabalho. Ele propõe que, ao capacitar os colaboradores, as organizações não só aprimorem sua eficácia interna, como também impactam o contexto social mais abrangente. Isso acontece porque novos saberes e técnicas são incorporados à sociedade conforme os colaboradores utilizam essas competências em variados contextos, dentro e fora das instituições. Esta perspectiva discute o efeito transformador do treinamento e desenvolvimento, ressaltando como ele ultrapassa os limites do local de trabalho. Ele evidencia a ligação entre o desenvolvimento pessoal, o êxito das organizações e o avanço social, já que as entidades que investem em treinamento tendem a ser mais flexíveis e inovadoras, ampliando sua eficácia e impulsionando transformações que impactam de maneira positiva a sociedade.

Segundo Milkovich e Boudreau (1999), ressaltam a importância do treinamento como um elemento importante para o êxito de organizações multiculturais, enfatizando

que, para uma colaboração efetiva, os colaboradores precisam desenvolver habilidades interativas que favoreçam a colaboração com colegas de diferentes culturas. Contudo, destacam um ponto fundamental: o treinamento deve se concentrar no comportamento dos colaboradores ou em suas posturas? Este questionamento é relevante, já que, embora comportamentos indesejados, como o assédio, possam ser controlados pela organização (com penalidades, incluindo a demissão), as atitudes pessoais costumam ser mais desafiadoras, uma vez que estão mais profundamente arraigadas nas convicções e valores pessoais.

Milkovich e Boudreau (1999) fazem uma crítica essencial ao processo de treinamento empresarial, ressaltando uma perspectiva restrita e superficial, que prioriza mais o custo e a popularidade do que a eficiência e a integração estratégica com outras metas de Recursos Humanos (RH). Eles notam que, frequentemente, os programas de formação surgem sem uma avaliação detalhada das reais necessidades ou metas, o que leva a uma implementação confusa e desalinhada com as funções que deveriam reforçar. Muitas vezes a escolha por treinamentos é motivada por ações isoladas, seja de pessoas específicas ou pelo apelo de tendências de mercado, ao invés de uma visão estratégica estabelecida. Assim, o êxito é equivocadamente medido pelo número de participantes, em vez de se analisar o efeito do treinamento no rendimento ou em outros indicadores de longo prazo. Esta ausência de avaliação da eficácia leva a programas que se tornam parte do rol de atividades da organização, mas que raramente causam um efeito concreto ou duradouro nas competências e atitudes dos colaboradores.

Borges-Andrade, Mourão e Abbad (2006), descrevem a formação e o crescimento profissional possuem origens muito remotas, remontando aos primórdios da civilização. Durante esse período, as competências de sobrevivência eram passadas de geração em geração, garantindo a perpetuação da espécie humana. Este aprendizado prático e imprescindível já sinalizava o começo do crescimento humano de maneira não formal. Apenas com o avanço obtido pela humanidade, essas práticas começaram a ser estruturadas e implementadas de forma mais extensa. Borges-Andrade, Mourão e Abbad (2006) ressaltam a relevância das áreas de

Treinamento, Desenvolvimento e Educação, juntamente com a psicologia instrucional, para entender as condições fundamentais para o aprendizado no local de trabalho. Eles distinguem duas formas de aprendizado: o inato e o induzido. A aprendizagem natural acontece naturalmente e geralmente de forma informal, através da observação, imitação, tentativa e erro, bem como interações com colegas e superiores, recursos de suporte e interações informais. Este método de aprendizado se distingue pela ausência de sistematização, ajustando-se ao ritmo e ao estilo pessoal de cada indivíduo. Por outro lado, a aprendizagem induzida consiste em processos estruturados e planejados para melhorar a retenção e a transmissão de conhecimentos, semelhante ao que acontece nos treinamentos formais. Abbad e Borges-Andrade propõem que esses ambientes planejados são essenciais para fomentar o crescimento profissional e o aprimoramento das habilidades requeridas para a performance laboral.

2.4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS

Chiavenato (2022), mostra no contexto organizacional, a avaliação se concentra na relação custo-benefício, isto é, os gastos associados à remuneração total e à concessão de benefícios são comparados aos oferecidos por outras empresas no mercado, além do papel dos benefícios na captação, manutenção e incentivo de talentos. Esta perspectiva evidencia um interesse na competitividade das organizações e no retorno do investimento em vantagens, espelhando uma perspectiva pragmática. Em relação aos colaboradores, a ênfase está na equidade e na adequação dos benefícios. Aqui, o objetivo é assegurar uma distribuição equitativa dos benefícios, levando em conta a singularidade dos colaboradores, suas necessidades e expectativas. Este ponto de vista evidencia um cuidado com a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, o que pode impactar diretamente na sua produtividade e envolvimento. Esses dois critérios: custos e retorno para a empresa e equidade e adequação para os colaboradores constituem a fundação do planejamento de benefícios sociais, harmonizando os interesses da empresa e de seus colaboradores. O

excerto ressalta como uma estratégia bem organizada nessa direção pode criar um ambiente de trabalho mais cativante e estimulante.

O autor ainda aborda a ideia de turnover de colaboradores, tratando-o como um dos desafios que impactam a administração de recursos humanos (RH) nas empresas. A principal inquietação reside no fato de que, em diversas empresas, as demissões de colaboradores não são planejadas de maneira estratégica, resultando em uma demanda contínua por novos colaboradores para sustentar o funcionamento. Contudo, essa estratégia é caracterizada como restrita, uma vez que se concentra exclusivamente no passado, buscando "zerar as contas", sem levar em conta o futuro e sem acrescentar valor ao procedimento. A rotatividade é um fenômeno comum em qualquer organização saudável, caracterizada por um fluxo constante de admissões e demissões de colaboradores, um movimento imprescindível para a conservação do sistema. Contudo, quando o índice de rotatividade supera esse limite, pode sinalizar problemas mais sérios, demandando uma intervenção mais cuidadosa dos administradores.

Chiavenato (2022) distingue dois principais tipos de rotatividade. A primeira é a rotatividade motivada por pessoas, que ocorre quando os próprios colaboradores optam por deixar a organização. Isso é comum em situações de mercado de trabalho acirrado ou quando a empresa não consegue atender às expectativas de seus colaboradores. Nestas situações, a organização precisa examinar as razões destas deserções, que frequentemente espelham questões internas, tais como escassez de chances de desenvolvimento, ambiente de trabalho hostil ou insuficiente reconhecimento dos talentos. Manter colaboradores competentes é um desafio significativo, e a empresa deve tomar medidas para eliminar ou atenuar os motivos que estão levando esses colaboradores a se desligarem. Em contrapartida, existe a rotatividade induzida pela empresa, que acontece quando a companhia opta por demitir empregados por motivos estratégicos, como aprimorar a composição da equipe ou diminuir despesas operacionais. Neste modelo de rotatividade, a empresa possui maior controle e pode usar esse procedimento como um recurso para aprimorar suas operações e obter resultados superiores.

Em ambas as situações, Chiavenato (2022), descreve que a administração do turnover deve ser realizada com uma estratégia focada no futuro. A simples ação de substituir entradas sem considerar o contexto e sem ponderar as implicações futuras pode ser prejudicial para a organização. Assim, é importante que as organizações entendam as razões da rotatividade e implementem ações que promovam não só a manutenção do quadro de colaboradores, mas também a melhoria constante do ambiente laboral, a retenção de talentos e a eficácia operacional.

Para Nunes, Martins e Mendonça (2021), o líder tem um papel importante no progresso e triunfo das organizações, auxiliando diretamente na manutenção de talentos. Ressaltam que é importante que a liderança entenda as habilidades e competências de seus colaboradores, elaborando perfis e oferecendo o apoio necessário para que esses profissionais exerçam suas funções de maneira eficaz, produzindo resultados benéficos para a empresa. Ao discutir a evolução do mercado laboral, os escritores notam que, anteriormente, as pessoas davam prioridade aos bens materiais e à remuneração financeira como principal estímulo para se manterem em uma organização. No entanto, ao longo do tempo, os colaboradores começaram a dar valor a benefícios extras, tangíveis ou intangíveis, que as empresas proporcionam, como elementos ligados ao bem-estar e à qualidade de vida. No contexto atual, indica que as empresas devem adotar uma administração mais focada na saúde mental e física de seus colaboradores, realizando ações internas focadas em questões emocionais e até mesmo proporcionando apoio psicológico. Essas medidas geraram uma visão distinta dos talentos, que começaram a ver tais organizações como locais que valorizam seus colaboradores de forma mais humanizada. Em última análise, os escritores afirmam que essa estratégia humanizada tem se firmado como um instrumento estratégico para a retenção de talentos, particularmente considerando os desafios que as organizações enfrentam no cenário atual. Este ponto de vista enfatiza a responsabilidade das organizações em ajustar suas práticas às demandas dos colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho mais salutar e dinâmico.

2.5 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Schein (2022), menciona e destaca a extensão e importância da cultura em uma empresa, sustentando que ela ultrapassa o comportamento e as interações internas entre os colaboradores. Ele declara que a cultura está presente em todas as esferas e componentes da organização, desde sua missão e estratégia até sua estrutura e os procedimentos operacionais cotidianos. A cultura organizacional é um sistema intrincado e unificado que estabelece não somente os princípios e regras internas, mas também a forma como a organização percebe, interpreta e reage aos ambientes externos. Isso engloba a adaptação às alterações do mercado, as relações com clientes e partes interessadas, e a forma como a organização persegue suas metas de longo prazo.

O autor ainda aborda que a cultura não é imutável; ela se transforma à medida que a organização lida com novos desafios, se adapta a pressões externas e internas e explora novas possibilidades. Schein defende que essa contínua transformação cultural é vital para a habilidade de uma entidade se manter competitiva e resiliente, particularmente em um mundo que se torna cada vez mais volátil e incerto. A cultura influencia tanto o propósito da organização quanto os métodos pelos quais ela atinge suas metas, reforçando a ideia de que a cultura organizacional é um dos principais fatores para o êxito e a longevidade de uma entidade.

Costa (2014) trata minuciosamente da conexão entre a cultura da organização e o êxito em processos de transformação, particularmente em contextos que demandam inovação. De acordo com o escritor, a cultura empresarial é um elemento importante que pode tanto simplificar quanto complicar a adaptação de uma organização às novas condições de mercado. Ele ressalta que as culturas empresariais conservadoras, estáveis e autoritárias criam obstáculos à transformação, ao passo que as orientadas para a inovação já têm uma propensão natural para acolher o novo. Inevitavelmente, as empresas que atuam em mercados altamente competitivos, especialmente as que lidam com produtos tecnológicos de ponta, necessitam de uma cultura focada na inovação.

Isso implica não só a disponibilidade para aceitar alterações, mas também a habilidade da organização em aprender e se renovar continuamente. Contudo, o autor admite que, em mercados mais seguros e de produção em larga escala, uma cultura conservadora pode ser eficaz até certo grau. Contudo, mesmo em instituições mais tradicionais, como as militares, a inovação é considerada importante para atender às necessidades dos tempos modernos.

Os componentes de uma cultura de inovação são expostos de maneira transparente e englobam a habilidade de aprendizado tanto dos indivíduos quanto da organização, o investimento constante em pesquisa e desenvolvimento, além da exigência de estratégias mais elaboradas de recrutamento e seleção de talentos. Outro aspecto importante é o investimento em formação e desenvolvimento, com o objetivo de manter a equipe treinada e pronta para encarar novos desafios, além de valorizar o capital humano e a criatividade. O escritor também destaca a relevância de uma remuneração variável, alinhada aos resultados alcançados, e a exigência de um ambiente que aceite falhas como parte do processo de inovação. Culturas focadas na inovação entendem que o receio de cometer erros pode limitar a criatividade, e, por isso, adotam uma atitude mais adaptável e aberta a erros (COSTA, 2014).

Já para Freitas (2009), a importância dos fundadores e líderes na construção e preservação da cultura organizacional, particularmente nos primeiros anos de uma entidade. Ele expõe duas principais linhas de raciocínio sobre a formação da cultura organizacional. A primeira, que advoga pela "unicidade cultural", atribui a todos os fundadores e líderes a responsabilidade pela formação e preservação da cultura. A segunda corrente, que defende a "multiplicidade cultural", reconhece a relevância inicial dos fundadores, contudo, sustenta que a cultura é continuamente formada por vários grupos dentro da organização. Discute a função do setor de Recursos Humanos, que historicamente foi visto como o "protetor da cultura da organização". Este departamento tinha a tarefa de fomentar, solidificar e ajustar a cultura da organização, exercendo uma função estratégica nesse processo. Contudo, o fragmento indica que, nos anos recentes, a importância dada a este departamento diminuiu, e a função de guardião da cultura pode ter se tornado obsoleta em algumas entidades, sendo dividida em diversas

subunidades. O debate também destaca a relevância da irracionalidade e do simbolismo nas organizações, insinuando que, mesmo que as empresas sejam guiadas por uma lógica racional, o engajamento, a fidelidade e a paixão dos colaboradores são impulsionados por elementos simbólicos e emocionais. Esses componentes são fundamentais para o êxito em um cenário empresarial cada vez mais competitivo.

Banov (2015), discute a cultura organizacional como um componente importante para o funcionamento das organizações, ressaltando que ela é formada pela história e pelos princípios dos fundadores e líderes. Ele destaca que a cultura organizacional não é uma característica inata da empresa desde sua fundação, mas um processo de evolução que se estabelece com o passar do tempo, sendo moldada pela interação com o ambiente externo e pela criação interna de regras e normas.

Portanto, o autor afirma que essa cultura estabelece e direciona a conduta de todos os participantes, formando uma identidade coletiva. A filosofia da empresa, a estrutura organizacional, o estilo de liderança, o ambiente físico e o arranjo físico, bem como as políticas e práticas de recursos humanos, são elementos que influenciam a cultura organizacional. Cada um desses elementos auxilia na formação de uma cultura singular, que orienta o comportamento da organização e os padrões de liderança. Por exemplo, uma organização que adota uma filosofia autocrática terá líderes autoritários, enquanto uma que adota uma abordagem democrática incentiva um estilo de liderança mais inclusivo. Todavia, as políticas de Recursos Humanos, tais como critérios para promoção e avaliação de desempenho, também fortalecem a cultura da organização. Esses parâmetros são aplicados pelos líderes para monitorar, supervisionar e classificar seus colaboradores de acordo com os princípios e metas da empresa, tais como obediência, competência ou produtividade, conforme a cultura definida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento e a aplicação da pesquisa. Nele, são detalhados o delineamento do estudo, a definição do universo da pesquisa, os procedimentos e o instrumento utilizado para a coleta de dados, além das técnicas de análise e tratamento dos dados. O objetivo é responder às questões norteadoras do estudo e expor os resultados obtidos. Yin (2015) salienta que torna-se importante ter clareza e transparência na descrição metodológica, busca-se proporcionar uma visão completa e compreensível das etapas seguidas na realização desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem quantitativa, visando compreender como a cultura organizacional pode influenciar a retenção de talentos. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Marconi e Lakatos (2003) aborda que a pesquisa exploratória é uma abordagem que visa melhorar o entendimento de um determinado fenômeno ou problema, especialmente aqueles que são pouco conhecidos ou compreendidos. O objetivo principal deste tipo de pesquisa é tornar o problema mais fácil de entender e ficar mais familiarizado. Para atingir esses objetivos, a pesquisa exploratória usa uma variedade de métodos.

Já a pesquisa descritiva segundo Gil (2008) é uma metodologia comumente empregada na ciência cujo principal objetivo é descrever um fenômeno ou característica de uma população. A pesquisa descritiva difere de outras abordagens,

que buscam explicar as causas subjacentes ou prever os resultados futuros. Em vez disso, a pesquisa descritiva se concentra na observação e documentação detalhada dos aspectos atuais do objeto de estudo. Este tipo de pesquisa é essencial para a construção de uma imagem precisa e completa da realidade estudada, o que permite um entendimento abrangente das variáveis envolvidas.

O estudo quanto à abordagem tratou-se de uma pesquisa quantitativa, a qual segundo Gil (2008) utiliza métodos estatísticos para análise de dados numéricos, permitindo que se estabeleçam relações, correlações e generalizações a partir de uma amostra representativa. Esse tipo de pesquisa se baseia em instrumentos estruturados, como questionários e escalas, buscando garantir a objetividade e a confiabilidade dos resultados

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa compreendeu a empresa Máquinas Omil, localizada no município de Ibirama, Santa Catarina. Segundo Gil (2008) o universo ou população de uma pesquisa corresponde ao conjunto total de elementos que possuem as características que se desejam estudar. É a partir desse conjunto que são definidos os parâmetros para análise e, frequentemente, realizada a seleção de uma amostra representativa.

Quanto aos sujeitos da pesquisa são os gestores e colaboradores da empresa. A amostra foi censitária, a qual segundo Gil (2008) é especificada pela coleta de dados de toda a população-alvo, ao invés de uma amostra representativa. Esse método é utilizado em situações onde é necessário obter informações precisas e completas sobre todos os elementos do grupo.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados é compreendida como a etapa da pesquisa que tem por finalidade obter informações relacionando os objetivos e os meios para alcançá-los. Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, optou-se pela aplicação de questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha. Segundo Gil (2008), o questionário é uma técnica de pesquisa usada em pesquisas científicas e outras áreas de estudo para coletar dados de forma eficiente e estruturada. O questionário é composto por um conjunto de perguntas escritas enviadas aos respondentes com o objetivo de coletar informações específicas sobre uma ampla gama de assuntos, incluindo conhecimentos, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e circunstâncias que os participantes estão experimentando.

O questionário é composto de duas partes, uma identificando as variáveis sócio demográficas referente ao gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo na empresa e função na empresa. A segunda parte do questionário questões relacionadas a: comunicação dos valores organizacionais, valores culturais no ambiente de trabalho, percepção da cultura organizacional no cotidiano, ambiente de trabalho e trajes culturais, influência nas oportunidades de crescimento e reconhecimento, alinhamento entre treinamentos e valores organizacionais, impacto dos valores culturais na retenção de talentos, influência nos processos de recrutamento e seleção, inovação e aproveitamento de ideias criativas, investimento no bem-estar dos colaboradores, reconhecimento de ideias inovadoras, espírito de união e colaboração, qualidade das relações interpessoais e conhecimento sobre critérios de promoção. Fatores que podem interferir diretamente na cultura e retenção de talentos, pois são importantes para a criação de um ambiente organizacional saudável, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

Quanto ao tratamento dos dados utilizou-se a análise quantitativa, a qual segundo Marconi (2017) é um método baseado na coleta e análise de dados numéricos para avaliar hipóteses e descobrir padrões estatísticos. Este tipo de análise é essencial para pesquisas que buscam quantificar variáveis e descobrir como as variáveis se relacionam umas com as outras. A análise quantitativa permite generalizar os resultados para uma população maior usando técnicas estatísticas rigorosas. Isso cria

uma base sólida para a formulação de políticas e tomada de decisões.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um google formulário, com perguntas e opções de fácil escolha e decisão, tentando ser o mais acessível possível, a acadêmica utilizou como principal ferramenta de envio o *Whatsapp*, garantindo a agilidade e alcance tanto dos colaboradores, quanto dos gestores. O formulário, constava com uma mensagem, para que evidenciasse a importância da participação, para gerar informações valiosas para o estudo. Infelizmente não se conseguiu atingir o total de colaboradores, tanto por falta de interesse em responder o questionário ou também por não terem tanta facilidade com a tecnologia, um dos pontos a destacar ao ser aplicado a pesquisa, foi o receio em responder os questionamentos, pois os respondentes, tinham medo de serem “identificados”, mesmo sendo por uma boa causa e que também poderia estar ajudando em um futuro próximo, o que mostra uma dificuldade em expressar as opiniões com medo de não serem correspondidos ou a conexão com gerencia ser quebrada.

No que se refere a apresentação dos resultados, os mesmos foram por meio de gráficos, dessa forma tornam os dados numéricos mais acessíveis, ajudando a sintetizar as informações de forma visual e clara, além disso de forma a apresentar resultados mais confiáveis, que possam apoiar nas decisões estratégicas da empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo primeiramente, a caracterização da empresa, onde podemos ver um pouco sobre o histórico da empresa, bem como suas tecnologias e caminhos que foram trilhados. Também serão explanados os resultados da pesquisa feita internamente na empresa, com os colaboradores e gestores. Estas análises ajudaram a compreender melhor a perspectiva de cada colaborador sobre a cultura organizacional e como ela influencia na retenção de talentos, bem sugestões que podem trazer soluções futuras.

4.1 EMPRESA

Fundada em 21 de janeiro de 1946, sob a razão social de Oficina Mecânica Ibirama Limitada, nesta época a empresa trabalhava com a atividade de oficina mecânica e com o comércio de compra e venda de automóveis, caminhões e acessórios.

Em janeiro de 1947, devido à grande carência pós-guerra, os sócios resolveram complementar o negócio oferecendo artefatos de metais, como peças de quadro para serra tipo americano, serra fita, serra circular, desempenadeira, entre outros. Nesta época, funcionava também como preposto da Revenda Maquinaria Ltda. Com o sucesso dos novos negócios, em junho de 1948 a empresa instalou uma fundição de ferro, contando para isso com recursos de entrada de seis novos sócios.

Figura 1: Fachada do Antigo Local da Empresa



Fonte: Arquivo da Empresa (2024)

Em 20 de dezembro de 1956, devido ao grande desenvolvimento tecnológico na fabricação de máquinas para o beneficiamento de madeiras, a empresa alterou sua razão social para Máquinas Omil Ltda e esta foi sua atividade principal até o ano de 2005. Por volta dos anos 70 a empresa focou 100% para o ramo de máquinas do setor de madeira, linha de marcenaria e pesada.

Em 1996 finalmente foi implantado o setor de fundição como negócio, mais ainda com 90% da produção sendo cativa (uso próprio das máquinas da Omil). A partir do ano de 2008 começou-se então a ampliação do mercado de fundidos, sendo assim a inversão do negócio da Omil. Com o passar dos anos houve a reestruturação do parque fabril da fundição e consolidação da inversão do negócio da empresa com o fortalecimento do setor de fundidos para terceiros.

Figura 2: Fachada Atual da Empresa



Fonte: Arquivo da Empresa (2024)

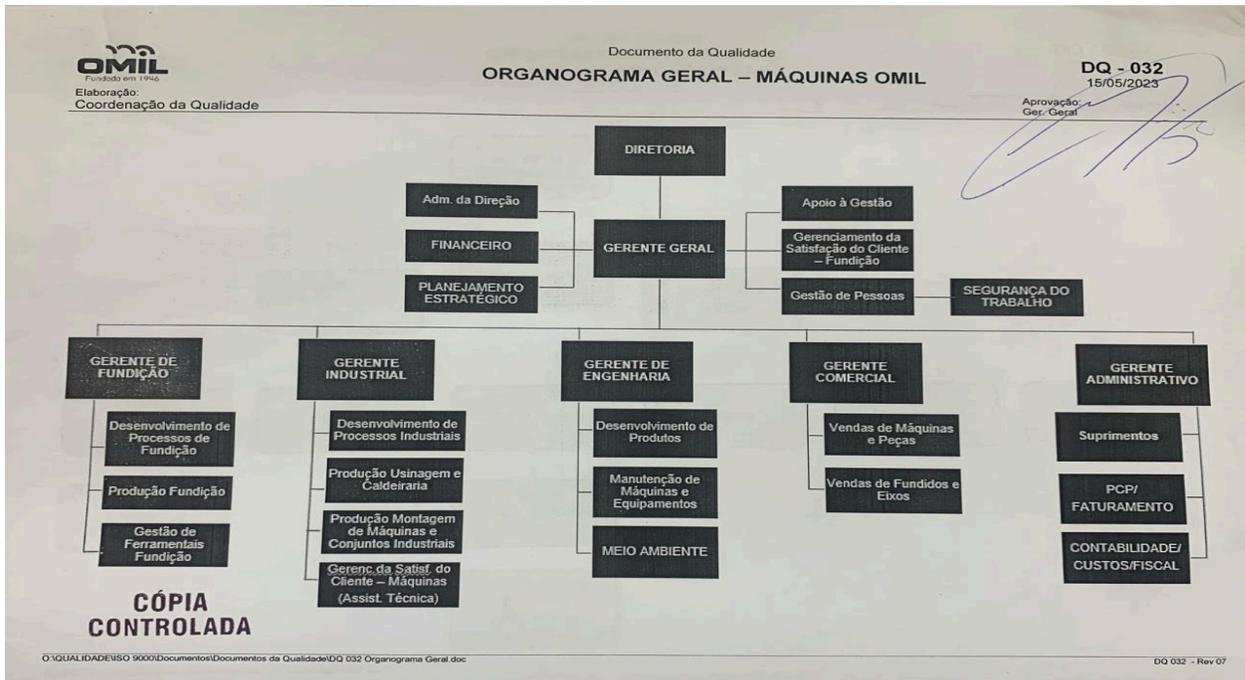
Como o ramo agrícola que por meados de 2016, teve sua incursão no fornecimento de soluções fundidas, para o segmento e foco em agregação de valor aos produtos, de fundidos e usinados até conjuntos montados. No ano de 2018 foi acrescentado mais um setor na empresa, o setor de montagem de eixos para o portfólio da Omil. Passando então para o aumento expressivo em investimentos e também no aumento da capacidade produtiva consequentemente da divisão fundição com a aquisição de mais um forno em 2022, sendo este forno de 2T e um sistema semi-automatizado de reabastecimento de matéria prima para a plataforma de fusão, via eletroímã. Houve também recentemente neste ano de 2024, uma modernização e ampliação da produção do parque fabril de acabamentos, com investimentos em mais um grande centro de usinagem, sendo de grande porte.

A empresa está localizada na cidade de Ibirama, Santa Catarina, no centro do Vale do Itajaí, nas margens do Rio Hercílio. Contando com uma área total de 33 mil metros quadrados e de área construída 12 mil metros quadrados.

Seu quadro de colaboradores atualmente está por volta de 180 colaboradores, distribuídos em em quatro turnos: primeiro turno, segundo, geral e terceiro. Abaixo está o organograma da empresa, mostrando uma representação gráfica da estrutura

hierárquica da organização, usada para ilustrar as relações de subordinação e as obrigações de cada departamento ou posição na organização.

Figura 3: Organograma Geral da Empresa



Fonte: Arquivo da Empresa (2024)

4.2 PERFIL DOS COLABORADORES

Esta seção descreve o perfil dos colaboradores da empresa Máquinas OMil, enfatizando os atributos como graus de escolaridade, tempo de trabalho, funções exercidas e outros elementos pertinentes. É importante examinar este perfil para entender como essas variáveis afetam a dinâmica organizacional e particularmente, a cultura da organização. Esta estratégia proporciona uma perspectiva mais abrangente das interações entre os colaboradores e as metas estratégicas da empresa, auxiliando na identificação de potenciais obstáculos e possibilidades de aprimoramento no local de trabalho.

Quadro 1: Perfil dos Colaboradores (Resumo)

Gráfico 1- Gênero	18,5% Feminino	81,5% Masculino					
Gráfico 2- Idade	18 a 25 anos 18,5%	26 a 33 anos 28,3%	34 a 41 anos 28,3%	42 a 49 anos 14,1%	50 a 57 anos 7,6%	58 a 65 anos 2,2%	Mais de 65 anos 1,1%
Gráfico 3- Escolarida de	Ensino Fundamental 15,2%	Ensino Médio 39,1%	Ensino Superior Incompleto 19,6%	Ensino Superior Incompleto 16,3%	Pós- Graduação 9,8%		
Gráfico 4- Estado civil	Solteiro (a) 34,8%	Casado (a) 34,8%	Viúvo 0%	Divorciado (a) 7,6%	União Estável 22,8%		
Gráfico 5- tempo de empresa	Há menos de um ano 18,5%	1 ano a 4 anos 33,7%	5 anos a 7 anos 8,7%	8 anos a 15 anos 12%	16 anos a 30 anos 22,8%	31 anos ou mais 4,3%	
Gráfico 6- Setor	Produção 56,5%	Administrativo 32,6%	Gerencial 4,3%	Outro 6,5%			

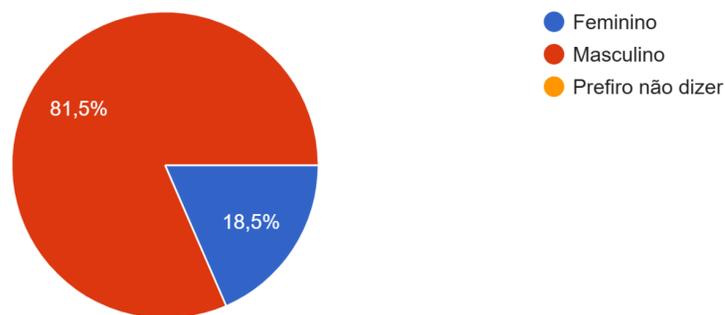
Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.2.1 GÊNERO

O gráfico 01 observa-se que a maioria dos colaboradores da empresa Máquinas Omil é do sexo masculino (81,5% que representam 75 das 92 respostas), enquanto a presença feminina representa a minoria (18,5% que representam 17 das 92 respostas). Estes números espelham a situação predominante em setores industriais, onde historicamente predomina a presença masculina devido ao caráter técnico e operacional das tarefas realizadas. Essa combinação de gêneros pode impactar a cultura da empresa, assim como as dinâmicas laborais e a interação entre os colaboradores. A avaliação deste ponto é importante para entender como a diversidade de gênero se apresenta na organização e como ela pode afetar a administração e as interações no local de trabalho.

Gráfico 1: Gênero

1. Gênero
92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.2.2 IDADE

O gráfico 02 apresenta a distribuição de idade dos colaboradores da empresa, com base em 92 respostas. As idades predominantes variam de 26 a 41 anos, totalizando 56,6% do total de colaboradores. Destes, 28,3% têm entre 26 e 33 anos e 28,3% entre 34 e 41 anos. Estes dados sugerem que a maioria da força de trabalho se encontra em uma idade considerada madura, possivelmente em um ponto de suas carreiras profissionais já estabelecidos. A faixa etária entre 18 e 25 anos representa 18,5% das respostas, sinalizando um número considerável de colaboradores em início de carreira, o que pode espelhar uma política corporativa focada na inclusão de jovens profissionais. O grupo de idade de 42 a 49 anos representa 14,1% do total, sendo o quarto menor indicado no gráfico, seguindo pelos grupos de 50 a 57 anos, que representa 7,6%, o grupo de 58 a 65 anos retrata 2,2% e o último grupo com mais de 65 anos com 1,1% das respostas.

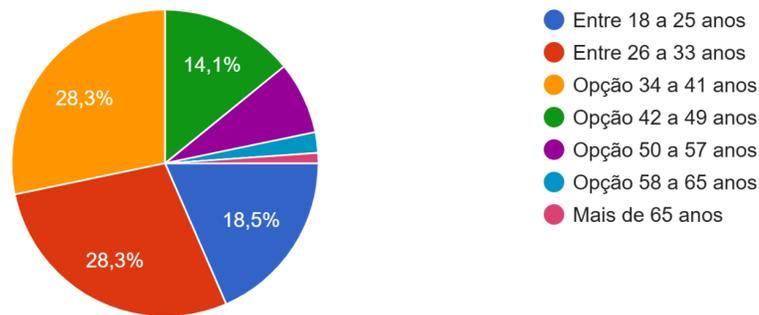
A análise destes resultados, mostra que a empresa conta com uma equipe majoritariamente em idade intermediária, este perfil pode sugerir uma equipe de trabalho com experiência e maturidade adequadas para enfrentar desafios organizacionais e auxiliar no cumprimento das metas estratégicas da companhia. A existência de colaboradores mais jovens sinaliza a receptividade da empresa a profissionais em início de carreira, o que pode proporcionar inovação e novas visões para o cenário empresarial. Em contrapartida, a menor representação de grupos etários mais velhos pode espelhar características do perfil da organização, como demandas do mercado ou uma menor retenção de profissionais em fases mais avançadas de suas carreiras.

Estes resultados mostram a relevância de táticas de administração de pessoal que levam em conta as variações geracionais, incentivando o envolvimento e a apreciação de todos os grupos etários. Isso pode auxiliar na criação de um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo, explorando as habilidades e capacidades de cada idade.

Gráfico 2: Idade

2. Qual a sua idade?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.2.3 ESCOLARIDADE

O gráfico 03 apresenta a escolaridade dos colaboradores e mostra uma variedade de níveis educacionais, baseada nas 92 respostas coletadas. A maioria dos participantes, ou seja 39,1%, possui ensino médio completo, indicando que essa é a formação educacional predominante entre os colaboradores. Os colaboradores com graduação de ensino superior completo representam 16,3%, enquanto os com pós-graduação representam 9,8% do total. Estes números sugerem que cerca de 26,1% do time tem um diploma de nível superior ou avançado, destacando a existência de profissionais aptos para assumir cargos que requerem maior competência técnica e conhecimentos especializados. Seguindo temos, 15,2% dos colaboradores têm somente o ensino fundamental e 19,6% têm ensino superior incompleto, indicando que uma parcela considerável do time ainda está em fases intermediárias de sua educação acadêmica.

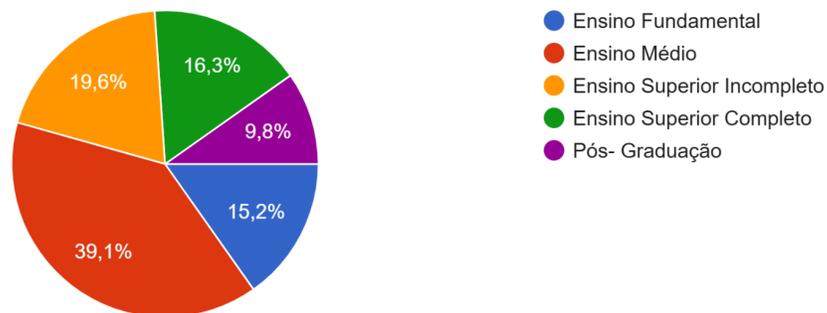
Por fim podemos indicar que a empresa conta com uma equipe diversificada em termos de formação acadêmica, o que pode ser um elemento estratégico para a

estabilidade organizacional. Esta variedade possibilita à organização combinar saberes teóricos e acadêmicos com vivências práticas, expandindo sua habilidade de responder eficazmente às necessidades do mercado.

Gráfico 3: Escolaridade

3. Escolaridade

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

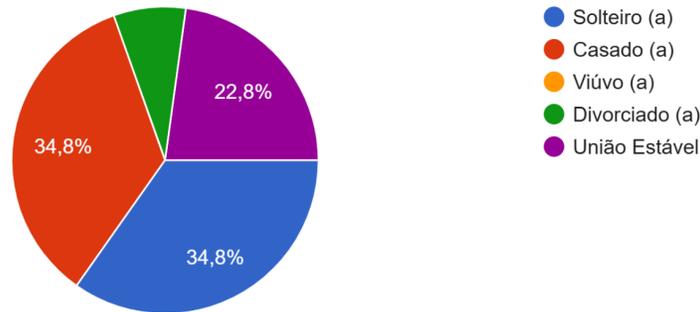
4.2.4 ESTADO CIVIL

No gráfico 04 sobre o estado civil dos colaboradores percebe-se que a maior parte da equipe é composta por indivíduos solteiros e casados, cada um representando 34,8% do total de 92 respostas. Estes dados sugerem que a força de trabalho é majoritariamente formada por pessoas em variados estágios e contextos pessoais.

Ademais, a categoria união estável representa 22,8% dos participantes, demonstrando que um número considerável de colaboradores escolhe relações estáveis fora do modelo convencional de matrimônio. E por fim a categoria divorciado conta com 7,6% das respostas.

Gráfico 4: Estado Civil**4. Estado Civil**

92 respostas

**Fonte:** Elaborado pela Acadêmica (2024)**4.2 5 TEMPO NA EMPRESA**

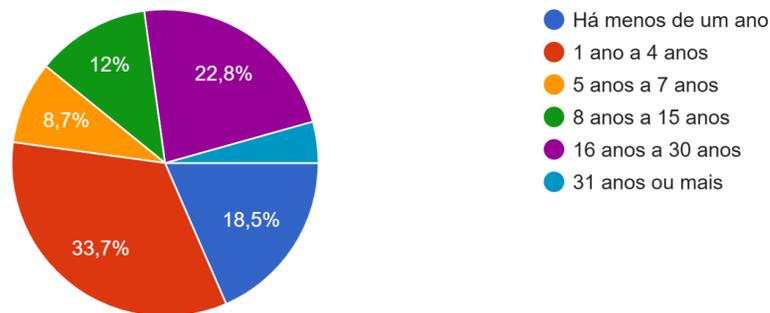
No gráfico 05 sobre tempo na empresa os dados apresentados, revelam uma distribuição variada no tempo de permanência dos colaboradores na empresa, evidenciando um equilíbrio entre os profissionais mais novos e os com maior tempo de casa. A maioria dos participantes, 33,7%, tem um vínculo de 1 a 4 anos com a empresa, sugerindo que a companhia possui uma capacidade robusta de atrair e reter talentos nos seus estágios iniciais de carreira. Ainda 18,5% dos colaboradores estão na companhia há menos de um ano, o que pode indicar um processo contínuo de admissão, seja em virtude do crescimento da organização ou da necessidade de recomposição do quadro de pessoal. Outro aspecto notável é a presença marcante de profissionais com extensas carreiras na empresa, com 22,8% com idade entre 16 e 30 anos e 4,3% com mais de 31 anos. Estes dados indicam a presença de um ambiente propício à manutenção de talentos a longo prazo, que pode estar ligado a uma cultura corporativa robusta e a práticas que incentivam a lealdade dos colaboradores. Por outro lado, os colaboradores com vínculos intermediários, de 5 a 7 anos (8,7%) e 8 a 15 anos (12%), representam um grupo que já adquiriu conhecimento e experiência.

A avaliação mostra que a organização equilibra a renovação e a estabilidade na sua equipe de trabalho. Os dados indicam a relevância de elaborar estratégias específicas para cada grupo, tais como programas de integração para recém-contratados, iniciativas de envolvimento e crescimento para os que estão em fases intermediárias e políticas de reconhecimento para os colaboradores com mais tempo de casa.

Gráfico 5: Tempo na Empresa

5. Há quanto tempo você é funcionário da empresa?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.2.6 FUNÇÃO EXERCIDA

No gráfico 06 sobre função exercida na empresa, as respostas apontam para uma grande maioria de profissionais trabalhando na área de produção, representando 56% do total. Esta informação demonstra a natureza operacional da companhia, mostrando que uma grande parcela dos colaboradores está diretamente envolvida nas tarefas produtivas. Isso pode sugerir um foco no atendimento às necessidades do mercado e na implementação efetiva dos processos organizacionais.

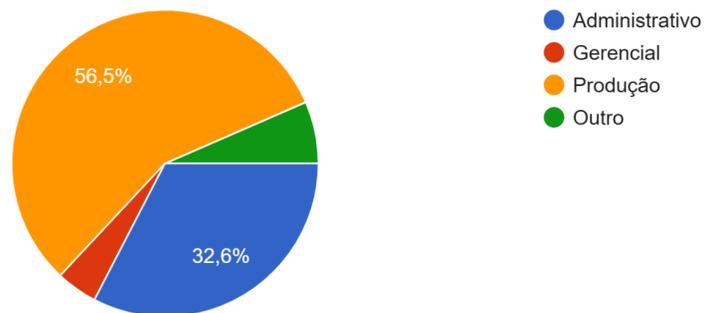
A área administrativa é representada por 32,6% dos participantes, evidenciando que um número significativo de colaboradores está envolvido em funções de apoio,

gerenciamento de processos e tarefas que asseguram a eficácia operacional da organização. Esses especialistas têm uma função importante no alinhamento das operações e na manutenção das estratégias da organização. No entanto, os postos de gestão representam apenas 4,3%, evidenciando que a estrutura de liderança direta é compacta. Esta propriedade pode sugerir uma estratégia centrada ou voltada para lideranças estratégicas específicas, que provavelmente lideram equipes de maior dimensão. E por fim temos 6,5% dos entrevistados revelaram desempenhar funções categorizadas como "outros".

Gráfico 6: Função Exercida

6. Em qual função você trabalha atualmente na empresa?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Esta seção apresentará a “percepção dos colaboradores”, apresenta e examina as respostas obtidas acerca da maneira como os colaboradores percebem diversos elementos ligados à cultura da empresa e ao ambiente de trabalho. Através de questões específicas, abordam-se tópicos como a transmissão dos valores da organização, o efeito desses valores no dia a dia profissional, a concordância entre os

treinamentos e as metas da organização, bem como a influência cultural nos processos de evolução e reconhecimento.

Abordam-se aspectos para entender como os colaboradores experimentam e compreendem os valores e práticas culturais da empresa, além da conexão dessas percepções com o ambiente laboral, a retenção de talentos e o espírito de cooperação. Também são discutidas questões ligadas à inovação, ao bem-estar e ao reconhecimento de ideias inovadoras, oferecendo uma visão completa da dinâmica organizacional. Além disso, o capítulo examina as opiniões dos colaboradores sobre os critérios de promoção e propostas de aprimoramento, avaliando as relações interpessoais e a qualidade do ambiente corporativo a partir da visão daqueles que o experimentam diariamente.

4.3.1 COMUNICAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

No gráfico 07, os resultados obtidos mostram que a maioria das respostas, 55,4% declarou que os valores da empresa são divulgados de forma parcial. Isso indica que, mesmo que os valores sejam valorizados em algum grau, a comunicação pode não ser suficientemente transparente ou consistente para que todos os colaboradores os entendam completamente. Esta informação pode sugerir a necessidade de estratégias mais eficientes para intensificar os valores da organização de forma mais abrangente e compreensível.

Mas, por outro lado, 23,9% dos participantes afirmaram que os valores são claramente comunicados, sugerindo que existem grupos que interpretam essa comunicação de maneira positiva e a consideram satisfatória. O que indica, em certos contextos ou campos, as estratégias de propagação de valores estão operando de maneira apropriada.

Um percentual considerável, 17,4%, declarou que os valores não são adequadamente comunicados, o que pode sugerir deficiências ou restrições nos instrumentos ou vias empregados para a disseminação dessas informações. Esta visão

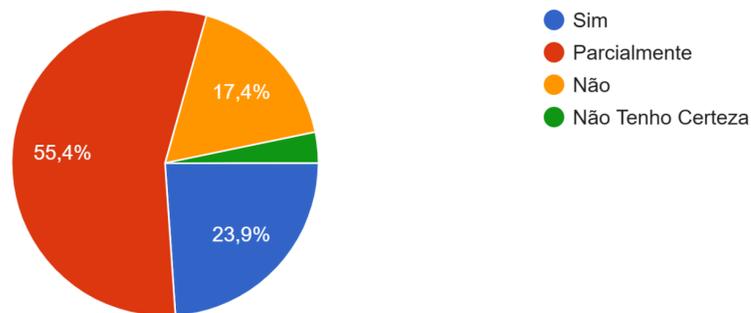
pode influenciar o alinhamento cultural e a incorporação dos colaboradores à missão e visão da organização. E o menor percentual, 3,3% expressaram que não tem certeza, indicando uma possível falta de envolvimento ou de conscientização sobre o assunto. Isso destaca a necessidade de medidas mais firmes para fomentar a compreensão dos valores organizacionais em todos os níveis da empresa.

Em geral, os resultados indicam uma comunicação que, embora atinja parte dos colaboradores, necessita de aprimoramento para assegurar que os valores da organização sejam entendidos de maneira abrangente, transparente e consistente. Este reforço é importante para fomentar um maior alinhamento cultural, envolvimento e dedicação dos colaboradores aos propósitos da empresa.

Gráfico 7: Comunicação dos Valores Organizacionais

7. Você acredita que os valores da empresa (como respeito, compromisso, confiança, responsabilidade e rentabilidade.) são bem comunicados aos colaboradores?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.2 VALORES CULTURAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

No gráfico 08 sobre os valores culturais no ambiente de trabalho o compromisso foi o valor mais alto a ser escolhido, 62% das respostas. Isso indica que os

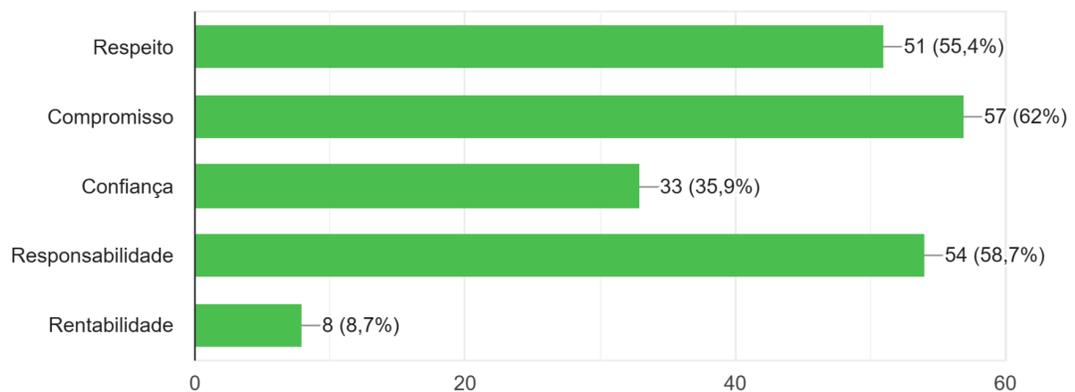
colaboradores percebem um forte compromisso e empenho com as obrigações e metas da empresa, o que é um sinal positivo para a cultura organizacional.

A Responsabilidade ocupa a segunda posição, com 58,7% das menções. Essa percepção elevada pode ser ligada ao cumprimento de obrigações e ao empenho em alcançar padrões éticos e profissionais no local de trabalho. O Respeito é o terceiro valor mais reconhecido, representando 55,4% das respostas. Esta presença é relevante, pois espelha um ambiente de trabalho que valoriza relações interpessoais positivas e uma cultura fundamentada na ética e respeito recíproco. Por outro lado, a Confiança, expressa por 35,9% dos participantes, está em um patamar mais suave. Isso pode sugerir que, mesmo estando presente, a organização ainda tem potencial para intensificar práticas que incentivem maior transparência e confiabilidade nas relações internas.

A rentabilidade, que recebeu apenas 8,7% das respostas, foi o valor menos valorizado. Isso indica que, mesmo que os colaboradores identifiquem outros elementos culturais como mais significativos, a organização pode não comunicar ou incorporar a rentabilidade como um valor cultural de forma tão clara ou perceptível no dia a dia.

Gráfico 8: Valores Culturais no Ambiente de Trabalho

8. Quais valores culturais você considera mais presentes no ambiente de trabalho? (Marque até 3)
92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.3 PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COTIDIANO

No gráfico 09, sobre a percepção da cultura organizacional no cotidiano, a maioria das respostas, 56,5%, considera a cultura organizacional moderadamente presente no dia a dia da organização. Este resultado sugere que, para a maioria, os valores e práticas culturais da organização são percebidos em determinadas circunstâncias, mas não de maneira constante ou evidente em todas as interações e processos cotidianos.

No entanto, 26,1% dos participantes disseram notar uma forte presença da cultura no local de trabalho, indicando que, para uma parte considerável, os valores e comportamentos da organização estão claramente incorporados e experimentados nas atividades diárias. Esses colaboradores provavelmente possuem uma perspectiva otimista e em sintonia com as metas culturais da organização.

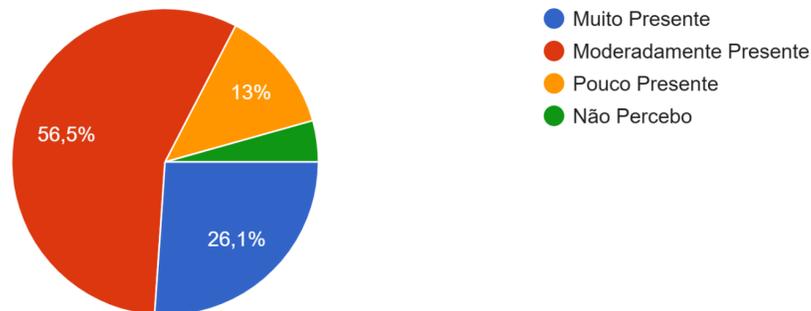
Uma parcela menor, 13%, apontou uma presença reduzida da cultura organizacional, indicando que esses colaboradores experimentam uma desconexão ou ausência de visibilidade dos valores e práticas culturais no seu dia a dia. Este resultado pode indicar que há setores ou grupos que ainda não se integraram completamente à cultura organizacional ou que existem obstáculos na aplicação dessa cultura de maneira homogênea. Então, 4,3% dos participantes disseram não reconhecer a cultura da empresa, o que pode sugerir uma falta de entendimento ou envolvimento com os princípios da organização, ou até mesmo um ambiente onde a cultura organizacional não está sendo adequadamente comunicada ou vivida.

Em geral, as respostas indicam que a cultura da organização é perceptível para muitos, porém sua experiência ainda é desigual, com a maioria dos colaboradores percebendo sua existência de maneira moderada. Isso indica a necessidade de intensificar e uniformizar a comunicação e a aplicação dos valores culturais da organização, assegurando que todos os colaboradores, independentemente do seu setor ou cargo, possam experienciá-los de forma transparente e contínua.

Gráfico 9: Percepção da Cultura Organizacional no Cotidiano

9. De que forma você percebe a cultura organizacional no dia a dia?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.4 AMBIENTE DE TRABALHO E TRAJES CULTURAIS

No gráfico 10, ambiente de trabalho e trajes culturais, a maioria, 53,3%, declarou que os hábitos culturais da organização favorecem um ambiente de trabalho em parte favorável. Este achado indica que, para vários colaboradores, os hábitos e práticas culturais contribuem de alguma maneira para o ambiente, embora não de forma totalmente satisfatória ou consistente em toda a empresa. Pode sugerir que, mesmo existindo componentes culturais que melhoram o ambiente de trabalho, ainda existem pontos que necessitam de aprimoramento ou que a aplicação dessa cultura positiva não é homogênea em todas as áreas ou escalões hierárquicos.

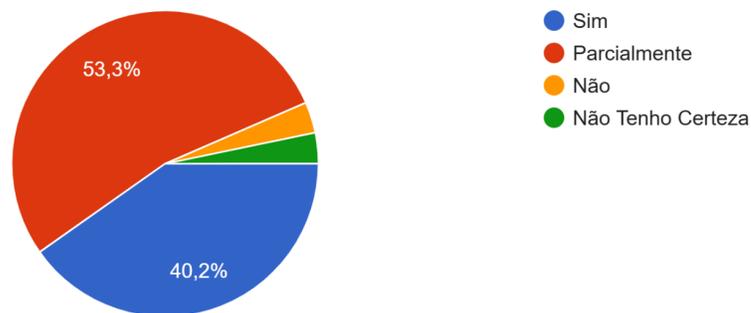
Por outro lado, 40,2% dos participantes indicaram que os hábitos culturais favorecem um ambiente de trabalho positivo, demonstrando uma perspectiva mais otimista. Estes colaboradores entendem claramente que os valores e práticas culturais estão em sintonia com um ambiente saudável, cooperativo e eficiente. Isso sugere que a cultura da organização exerce um efeito positivo notável em determinados aspectos da rotina laboral.

Uma fração menor de 3,3% declarou que os hábitos culturais não favorecem um ambiente positivo, o que pode indicar certas áreas ou pessoas que acreditam que a cultura da organização não está favorecendo um ambiente de trabalho salutar. Isso pode sugerir que há obstáculos em determinados setores ou práticas que necessitam ser superados para aprimorar a experiência do funcionário. Por fim, 3,3% dos participantes afirmaram não ter certeza, o que pode indicar uma falta de entendimento sobre como as tradições culturais afetam diretamente o local de trabalho ou uma desconexão com os princípios da empresa.

Gráfico 10: Ambiente de Trabalho e Trajes Culturais

10. Em sua opinião, os costumes culturais da empresa promovem um ambiente de trabalho positivo?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.5 INFLUÊNCIA NAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E RECONHECIMENTO

No gráfico 11, referente a influência nas oportunidades de crescimento e reconhecimento, 54,3% declarou que os princípios e tradições culturais afetam as chances de progresso e reconhecimento interno. Este resultado sugere que mais da metade dos colaboradores reconhece que os valores e práticas culturais da empresa

desempenham um papel importante na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e ao reconhecimento dentro da empresa. Isso indica que a cultura da organização é amplamente percebida como um elemento importante para o crescimento e reconhecimento dos colaboradores.

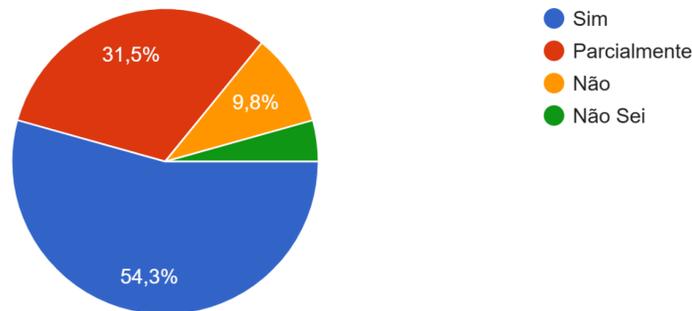
A parcela 31,5% dos participantes consideram que os valores culturais afetam de maneira parcial as chances de ascensão e valorização. Isso sugere que, apesar da cultura exercer um impacto positivo, ela não é necessariamente percebida como importante ou homogênea em toda a entidade. Este conjunto pode notar que, em determinadas situações, os princípios da organização influenciam mais o crescimento e a valorização dos colaboradores do que em outras.

Um percentual de 9,8% declarou que os valores e tradições culturais não afetam as oportunidades de ascensão e reconhecimento interno, indicando que um número considerável de colaboradores não percebe conexão entre os princípios da empresa e as possibilidades de evolução dentro da organização. Este resultado pode sugerir uma ruptura ou a percepção de que as oportunidades se baseiam mais em outros elementos, como o desempenho pessoal ou políticas específicas, do que na cultura da organização. Finalmente, 4,3% dos participantes afirmaram desconhecer a influência dos valores culturais nessas oportunidades, o que pode indicar uma falta de entendimento sobre como a cultura da organização se manifesta diretamente nas chances de desenvolvimento ou uma percepção de que o efeito da cultura nesse aspecto ainda não é suficientemente compreendido.

Gráfico 11: Influência nas Oportunidades de Crescimento e Reconhecimento

11. Você sente que os valores e costumes culturais da empresa influenciam as oportunidades de crescimento e reconhecimento interno?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.6 ALINHAMENTO ENTRE TREINAMENTOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

No gráfico 12, que se refere ao alinhamento entre treinamentos e valores organizacionais, a maioria, 51,1%, declarou que a empresa faz investimentos parciais em treinamentos e capacitações que estejam em sincronia com os valores e metas da organização. Esta informação indica que, apesar dos colaboradores reconhecerem que a empresa conduz treinamentos com certo grau de alinhamento, eles percebem que, em certas circunstâncias, esses treinamentos podem não ser totalmente direcionados ou suficientemente alinhados aos valores e objetivos da organização. Isso pode sugerir a existência de possibilidades para aprimorar a ligação entre as competências disponibilizadas e as estratégias organizacionais de longo prazo.

Por outro lado, 42,4% dos participantes afirmaram que a empresa realiza investimentos em treinamentos que estão em consonância com os valores e metas da organização, sugerindo que essa prática é vista de maneira positiva pela maioria dos colaboradores. Estes participantes acreditam que as habilidades são, em grande parte,

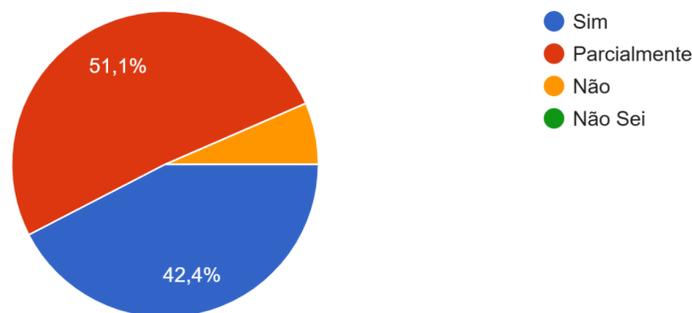
pertinentes e apropriadas ao ambiente corporativo, contribuindo para o alinhamento estratégico e o aprimoramento de competências alinhadas às metas da companhia.

Uma pequena parcela, 6,5%, declarou que a companhia não investe em capacitações alinhadas aos princípios e metas da organização. Este resultado indica que um grupo de colaboradores percebe um descompasso entre os treinamentos disponibilizados e as necessidades estratégicas da empresa, o que pode sinalizar uma área para aprimoramento no que diz respeito à capacitação contínua de sua equipe. É interessante notar que nenhum participante respondeu "Não Sei", indicando que todos possuíam uma opinião formada sobre o assunto, seja ela positiva ou negativa.

Gráfico 12: Alinhamento Entre Treinamentos e Valores Organizacionais

12. A empresa investe em treinamentos e capacitações que estejam alinhados com os valores e objetivos organizacionais?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.7 IMPACTO DOS VALORES CULTURAIS NA RETENÇÃO DE TALENTOS

No gráfico 13, temos a amostragem do impacto dos valores culturais na retenção de talentos, a maioria, no caso 50%, considerou a influência como moderadamente positiva. Isso indica que, para a grande parte dos colaboradores, os valores culturais têm um papel importante no desenvolvimento e na manutenção de talentos, embora

talvez não de maneira tão decisiva ou completa em todas as circunstâncias. Este dado pode sugerir que a cultura organizacional é percebida como um elemento importante, mas não o bastante por si só para assegurar o desenvolvimento e a continuidade dos talentos na organização.

Adicionalmente, 25% dos colaboradores classificaram a influência dos valores culturais como extremamente positiva, sugerindo que uma parcela considerável dos colaboradores vê a cultura da empresa como um componente importante para o crescimento profissional e a retenção de talentos. Para esses colaboradores, os valores culturais são vistos como um elemento importante que influencia diretamente o êxito pessoal e coletivo dentro da empresa.

Um percentual de 18,5% indicou que a influência é pouco positiva, indicando que, mesmo que a cultura da empresa tenha algum efeito, esse impacto é restrito ou não é suficientemente forte para ser um elemento importante na retenção e evolução dos colaboradores. Este grupo pode notar que outros elementos, como remuneração, vantagens ou chances de carreira, exercem maior influência neste processo do que os princípios culturais da organização.

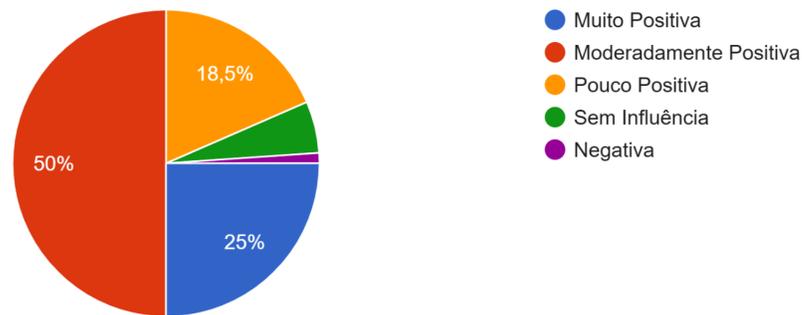
Apenas 5,4% dos participantes consideram que a cultura da organização não afeta o desenvolvimento e a manutenção de talentos, sinalizando um descompasso entre os princípios culturais e as práticas de administração de pessoal. Isso pode indicar que esses colaboradores percebem a retenção e o crescimento como mais afetados por elementos externos à cultura da empresa, como a administração de desempenho ou as circunstâncias do mercado.

Encerrando, 1,1% dos participantes perceberam uma influência negativa dos valores culturais, o que sugere que, para uma parcela reduzida da amostra, a cultura da organização pode estar afetando de forma negativa o desenvolvimento e a manutenção de talentos. Esta resposta pode indicar um descompasso entre os princípios culturais da organização e as necessidades ou expectativas dos colaboradores.

Gráfico 13: Impactos dos Valores Culturais na Retenção de Talentos

13. Como você avalia a influência dos valores culturais no desenvolvimento e retenção de talentos?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.8 INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No gráfico 14 mostra a influência nos processos de recrutamento e seleção, onde 56,5% responderam afirmativamente que os valores culturais afetam os processos de recrutamento e seleção. Isso indica que, para uma vasta parcela dos colaboradores, os valores e princípios da organização são levados em conta na escolha de novos talentos, o que pode assegurar que os candidatos admitidos compartilhem ou estejam em sintonia com a cultura da empresa. Este dado apresenta uma perspectiva positiva de como a organização utiliza seus valores para atrair profissionais que enriquecem o ambiente e as metas da organização.

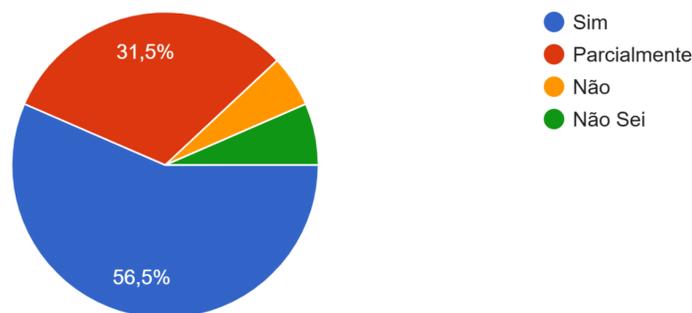
Uma parcela de 31,5% dos participantes afirmaram que a influência é parcial, sugerindo que, mesmo reconhecendo uma certa consideração pelos valores culturais, esse efeito não é tão claro ou consistente no processo de recrutamento e seleção. Isso pode indicar que, para esse grupo de colaboradores, aspectos como competências técnicas ou experiência podem ser mais determinantes nos processos de seleção, enquanto a cultura da empresa desempenha um papel secundário ou mais subjetivo.

Os valores culturais não têm influência nos processos de recrutamento e seleção para 5,4% dos participantes, o que indica que uma parcela menor dos colaboradores não percebe que a empresa considera esses valores ao selecionar novos integrantes para o time. Este resultado pode sugerir que a escolha de candidatos se concentra mais em atributos pessoais ou competências específicas, sem dar o devido destaque à aderência à cultura da organização.

Então, 6,5% dos participantes declararam desconhecer se os valores culturais afetam esses processos. Isso pode sugerir uma ausência de transparência ou clareza sobre a implementação da cultura organizacional durante o processo de recrutamento, ou a sensação de que esse efeito não é claramente percebido pelos colaboradores.

Gráfico 14: Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção

14. Você considera que os valores culturais da empresa influenciam os processos de recrutamento e seleção?
92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.9 INOVAÇÃO E APROVEITAMENTO DE IDEIAS CRIATIVAS

No gráfico 15, podemos observar o quanto as ideias criativas dos colaboradores utilizadas para obtenção de bons resultados, 60,1% afirma que as ideias inovadoras dos colaboradores são usadas parcialmente para obter melhores resultados. Isso

sugere que a organização reconhece a importância da criatividade em algum nível, mas não de forma integral ou constante. Esta visão pode espelhar práticas em que as ideias inovadoras são levadas em conta em circunstâncias particulares, mas não constituem um processo regular ou fortemente estimulado no contexto organizacional.

Apenas 14,1% dos participantes da pesquisa afirmaram que as ideias inovadoras são utilizadas de maneira eficaz para alcançar melhores resultados. Este número relativamente modesto pode sugerir que, apesar do reconhecimento do potencial criativo dos colaboradores, a implementação prática de suas ideias ainda não é totalmente explorada ou incorporada às estratégias da organização.

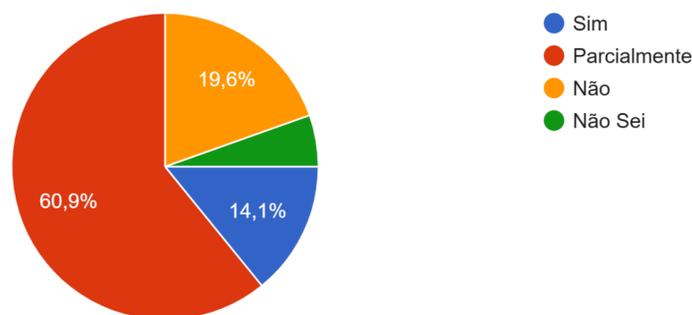
No entanto, 19,6% dos participantes declararam que as ideias inovadoras não são aplicadas, indicando uma percepção de que a empresa não aprecia ou utiliza corretamente as propostas de seus colaboradores. Essa visão pode provocar desânimo nos colaboradores, particularmente naqueles que se sentem desencorajados a contribuir de maneira inovadora.

E 5,4% dos entrevistados afirmaram desconhecer a utilização de ideias criativas, indicando uma ausência de comunicação clara sobre como a empresa administra e utiliza as contribuições criativas de seu time.

Gráfico 15: Inovação e Aproveitamento de Ideias Criativas

15. As ideias criativas dos colaboradores são usadas para obtenção de melhores resultados?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.10 INVESTIMENTO NO BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

No gráfico 16 podemos analisar o quanto se investe em um bom ambiente de trabalho para o bem-estar dos colaboradores, uma grande parte, 59,8%, considera que o investimento em um ambiente de trabalho adequado acontece de maneira parcial. Isso indica que os colaboradores reconhecem alguns esforços da empresa nessa direção, porém percebem que esses esforços ainda não são totalmente efetivos ou completos. Este dado sinaliza uma chance para a entidade intensificar ou ampliar suas iniciativas focadas no bem-estar.

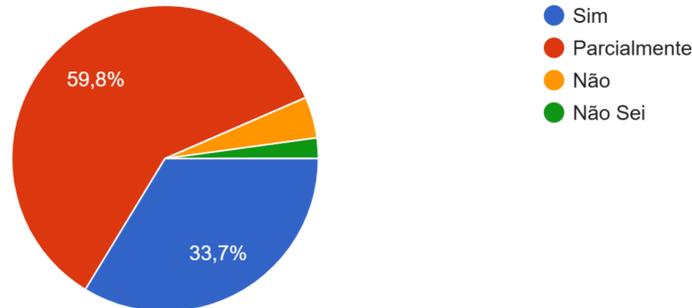
Aqueles que responderam "sim" correspondem a 33,7% das respostas. Esta parte apresenta uma perspectiva mais otimista, sugerindo que aproximadamente um terço dos participantes vê o ambiente de trabalho como uma prioridade evidente na empresa. Este grupo pode estar ligado a áreas ou circunstâncias particulares onde as práticas de bem-estar são mais evidentes.

Apenas 4,3% responderam "não", sinalizando a percepção de que não existe um investimento relevante nesse aspecto em certas áreas ou para determinados colaboradores. Adicionalmente, 2,2% declarou "não tenho certeza", evidenciando uma ausência de comunicação clara por parte da empresa sobre iniciativas ligadas ao bem-estar.

Gráfico 16: Investimento no Bem-Estar dos Colaboradores

16. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos colaboradores?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.11 RECONHECIMENTO DE IDEIAS INOVADORAS

No gráfico 17 apresenta-se o reconhecimento de ideias inovadoras e se os colaboradores são premiados por elas, 60,9% respondeu "não", sugerindo que a maioria dos colaboradores considera que não existe uma política consistente ou explícita para recompensar ideias inovadoras na empresa. Este dado evidencia uma grande deficiência na valorização e estímulo à inovação, o que pode afetar de maneira negativa a motivação e o envolvimento dos colaboradores.

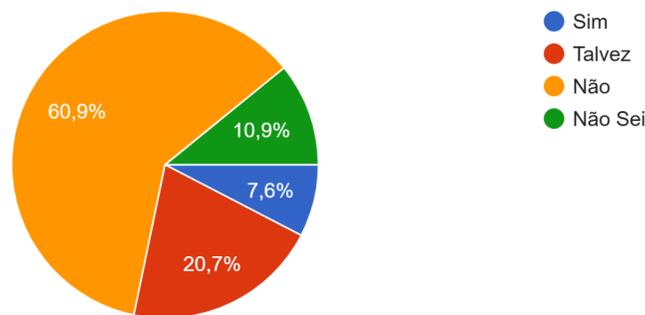
A alternativa "talvez" foi selecionada por 20,7% dos participantes, indicando que um segmento acredita na possibilidade de algum tipo de recompensa em determinadas situações, porém isso não é amplamente reconhecido ou divulgado. Este número enfatiza a ausência de padrões claros ou padrões pré-estabelecidos para a identificação de contribuições inovadoras. Os 10,9% que responderam "não sei" indicam um considerável grau de incerteza sobre o assunto. Isso pode indicar problemas na comunicação interna, já que os colaboradores desconhecem as políticas ou práticas associadas à recompensa de ideias inovadoras.

Por fim, apenas 7,6% dos entrevistados responderam "sim", indicando que apenas uma pequena parcela percebe e vivencia o reconhecimento oficial de ideias inovadoras dentro da organização. Esta informação pode indicar que, embora existam práticas de recompensa, elas não são frequentemente implementadas ou divulgadas.

Gráfico 17: Reconhecimento de Ideias Inovadoras

17. Os colaboradores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados ?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.12 ESPÍRITO DE UNIÃO E COLABORAÇÃO

No gráfico 18 podemos analisar, como os colaboradores percebem e entendem o espírito de união e colaboração, a porcentagem maior é de 54,3% e respondeu "talvez", demonstrando uma visão incerta acerca da presença de um intenso espírito de união. Este dado indica que, mesmo existindo algum grau de cooperação, ela pode não ser consistente ou clara em todas as interações e departamentos. Esta incerteza indica a chance de que o espírito de união não seja adequadamente fortalecido ou apreciado na cultura da organização.

Os que responderam "sim", representam 23,9%, notam claramente um clima de cooperação no local de trabalho. Este conjunto acredita que a cooperação e o

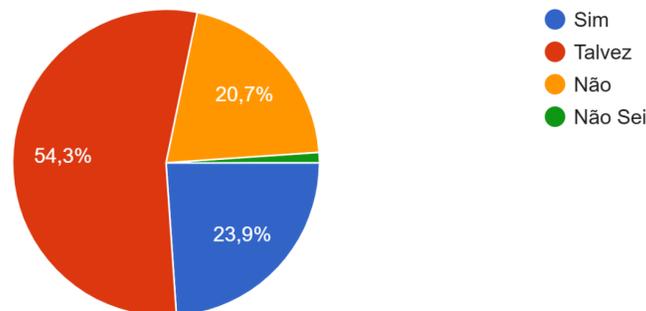
companheirismo são elementos benéficos na organização, contudo, representa apenas um quarto do total de participantes, sugerindo que essa visão não é amplamente compartilhada.

Temos 20,7% dos colaboradores que responderam "não", indicando que um número considerável de colaboradores não percebe que o espírito de união é um traço predominante na empresa. Essa visão pode surgir de divisões entre equipes, ausência de integração ou até mesmo de uma cultura empresarial que não valoriza a cooperação. E por fim temos uma pequena parcela de 1,1% respondeu "não tenho certeza", sugerindo que quase todos os participantes possuem alguma visão, seja ela positiva ou negativa, sobre o assunto.

Gráfico 18: Espírito de União e Colaboração

18. Prevalece um grande espírito de união entre os colaboradores?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.13 QUALIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

No gráfico 19 analisamos a qualidade das relações interpessoais entre colaboradores, gestores, diretores, coordenadores e afins, para 51,1% responderam "sim", indicando que mais da metade percebe um ambiente relacional positivo, marcado

pela cordialidade e amizade entre os diversos níveis hierárquicos. Esta informação indica que a organização possui um alicerce firme de interação respeitosa e cordial, o que favorece um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

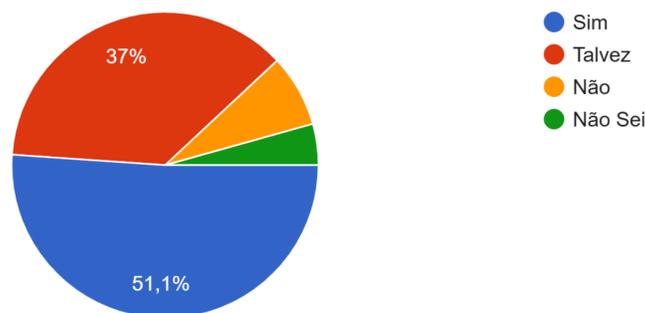
Uma certa parcela de 37% escolheram "talvez", demonstrando dúvidas sobre a solidez dessas relações amistosas. Essa ambiguidade pode sugerir que, apesar de ocorrerem interações amistosas em determinados momentos ou setores, elas não são vistas como uma regra geral na organização.

Tivemos 7,6% que responderam "não", indicando que um número reduzido de colaboradores acredita que as relações não são amistosas e nem cordiais. Este grupo pode estar ligado a experiências pessoais adversas, ausência de comunicação ou disputas específicas. E 4,3% declararam "não sei", indicando que um número reduzido de participantes não possui uma opinião formada ou não consegue discernir o padrão de interação dentro da organização.

Gráfico 19: Qualidade das Relações Interpessoais

19. As relações entre colaboradores, diretores, gestores, coordenadores e orientadores são cordiais e amigáveis?

92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.14 CONHECIMENTO SOBRE CRITÉRIOS DE PROMOÇÃO

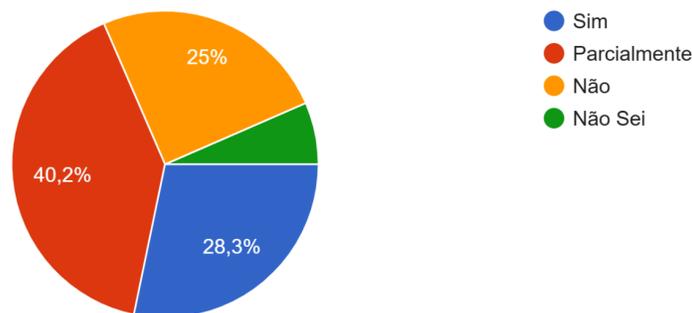
No gráfico 20 constatamos sobre o conhecimento dos colaboradores e de mais sobre os critérios de promoção, sendo assim para 40,2% afirmam ter conhecimento parcial dos critérios. Este dado indica que, mesmo que a entidade forneça algumas informações sobre promoções, elas podem não ser suficientemente detalhadas ou claras para a maioria, provocando incertezas e interpretações imprecisas.

Posteriormente, 28,3% dos participantes afirmaram compreender completamente os critérios, indicando que um número considerável de colaboradores tem um entendimento apropriado sobre as políticas internas de promoção, o que pode indicar os esforços da organização em transmitir essas informações.

Contudo, 25% dos colaboradores declararam desconhecê-los completamente, indicando um grande buraco na comunicação da empresa, que pode comprometer a percepção de transparência e equidade nos procedimentos internos. Finalmente, 6,5% dos participantes declararam desconhecer os critérios de promoção, o que pode indicar tanto a falta de acesso à informação quanto a falta de interesse de certos colaboradores.

Gráfico 20: Conhecimento Sobre Critérios de Promoção

20. Você conhece os critérios de promoção estabelecidos pela empresa (para cargos e salários)?
92 respostas



Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.3.15 SUGESTÕES DOS COLABORADORES

Nesta seção apresenta-se as opiniões e propostas dos colaboradores e gestores da empresa Máquinas Omil sobre o impacto dos valores e costumes culturais na administração de talentos. A coleta de dados ocorreu através de uma pesquisa, onde foi solicitada a seguinte pergunta aberta: “Alguma outra observação ou sugestão sobre a influência dos valores e costumes culturais na gestão de talentos?”. A partir destas respostas o objetivo é que as sugestões apresentadas, sirvam de fundamento para futuras recomendações, destacando a importância de alinhar a administração de talentos com os valores e tradições da organização. Foram consideradas 39 respostas de 92, pois somente foram consideradas as que realmente tinham conteúdo escrito.

Quadro 2: Pergunta Final da Pesquisa e Opiniões

Alguma outra observação ou sugestão sobre a influência dos valores e costumes culturais na gestão de talentos?
Criação de premiação por atingimento de metas por setor.
Ajuda na capacitação em outra área, que não está relacionada diretamente, no seu serviço atual.
Creio que falta uma gestão a vista sobre os indicadores para que todos saibam como está indo a empresa.
Acredito que seja necessário reforçar a clareza dos princípios e valores da empresa. Tornar esses aspectos mais claros irá ajudar a alinhar as expectativas dos colaboradores e a gestão de pessoas, garantindo que todos tenham essa compreensão.
Melhorar salário e valorização das pessoas comprometidas.
Não tenho nenhuma sugestão, mas considero os valores e costumes culturais da Máquinas Omil bem estabelecidos no dia a dia dos colaboradores.
Cargos e salários era um bom objetivo para manter e reter colaboradores e o mesmo foi perdido, deixado de lado, sem se importar com a importância e devolutiva ao colaborador, o setor de recursos humanos, só utiliza recursos, pois a parte humana é esquecida, o mesmo se faz nas condições de o que o colaborador espera da empresa e o que a empresa espera do colaborador, pois ambos devem traçar o melhor caminho para a evolução e crescimento da empresa, também o investimento na empresa em inovações, prospecção, ambiente são falhos e sempre utilizado a mentalidade de que "sempre foi assim", com isso a cultura organizacional não deixa com que a empresa evolua e busque melhorias, ideias muitos colaboradores têm, porém não sou ouvidos, ou superiores quando os escutam usam as melhorias para crescimento próprio, o compromisso e dedicação de uma caixa de sugestões seria super válido, e reuniões demonstrando interesse nas melhorias trazidas pelos colaboradores, não é porque não tem verba para trocar um telhado ou fazer aplicação de ventilação,

que não possa ser relatado e transparente para os colaboradores.
A presença dos gerentes e diretores no parque fabril, ao ver os diretores e gerentes andando pela empresa, sabemos que estão de olho tanto na produção como em colaboração que se destaca para receber oportunidades, de estudo ou melhora no salário.
Planos para o desenvolvimento de liderança devem ser aplicados para que os novos talentos que chegam na empresa, possam se inspirar para levarem consigo responsabilidades, respeito, espírito de equipe. Onde os líderes serão reflexo do " padrão" de colaboradores
Acho que evidenciar o quanto os colaboradores são importantes para a empresa seria algo a se melhorar e pensar. Vejo uma significativa saída de colaboradores e de reclamações que os mesmos não são valorizados. Neste momento em que nos encontramos, onde a mão de obra é precária, os bons colaboradores deveriam ser mais valorizados, não somente com \$, mas sim, com demonstrações e atitudes! Além disso, sinto uma certa distância entre gerência e chão de fábrica, sendo que eles são o que a maioria almeja um dia alcançar, e será que este é o melhor exemplo?
Referente a seleção de novos colaboradores teria que ter um filtro melhor pois precisamos de profissionais que realmente possam desempenhar bem as funções a ele encarregadas. Bem como a participação de gerentes e líderes na seleção do mesmo, tendo alguns critérios bem definidos para contratação pois se você não manter um critério de certa forma firme a gente sabe que aumentará a rotativa, que hoje é um fator que se enfrenta na empresa. Uma valorização adequada para a realidade de cada um na empresa, pois não adianta nada a hora que um funcionário de excelência está se desligando da empresa aí vir a proposta de aumento de salário para o mesmo, chegando a ser injusta com os colegas de trabalho, por que não valorizar antes? Isso acaba de certa forma denegrindo a índole da empresa por conta de atitudes como essa que de certa forma é até vista como desrespeito com o restante de integrantes da empresa, precisamos olhar com mais carinhos os bons talentos encontrados e valorizar e lapidar os mesmos para que possam evoluir e contribuir ainda mais, não é só questão salarial que faz um funcionário continuar na empresa o reconhecimento como capacitação fornecida pela organização,entre outras coisas e aí depois vem o salário que também é um fator importante pois tem pessoas que passam anos e anos executam um bom trabalho são dedicados e mal recebem o dissídio anual não ganham um incentivo mínimo na remuneração, precisam pedir para sair para oferecerem um reajuste ou algo do tipo. Precisamos reter e não perder, mas para isso acontecer precisamos mudar a mentalidade de gestores e o próprio RH para valorizar e enxergar os bons talentos que aqui temos.
Treinar e valorizar jovens aprendizes.
Uma sugestão importante é que a organização deve promover um ambiente de trabalho que valorize e respeite a diversidade cultural. Isso pode ser alcançado através de treinamentos sobre sensibilização cultural e práticas de inclusão. Além disso, é importante adaptar as estratégias de motivação e reconhecimento de talentos para refletir os valores e expectativas de diferentes culturas. Uma comunicação clara e respeitosa, que considere as diversidades culturais, também é fundamental para fortalecer a colaboração e o engajamento da equipe. Por fim, a liderança deve ser flexível e sensível às particularidades culturais, criando um clima de confiança e respeito mútuo.
A empresa tem uma rotatividade de pessoas muito alta devido a algumas práticas empregadas.
Ideais começando a ser ouvidas seria de bom proveito!
A empresa deveria se espelhar em grandes empresas e elaborar um plano de carreira mais claro para a retenção de talentos.

<p>Tenho a visão que dentro dos setores, o sentimento de pertencimento, respeito e confiança estão presentes. Mas entre setores, sinto um grande bloqueio. Por isso, falta que todos os colaboradores se vejam como parte de algo maior, a visão que todos buscamos o mesmo objetivo, que todos se sintam pertencentes à mesma “família”. Isso também melhora e aumenta a retenção de colaboradores. Visto que diariamente trabalhamos com outros setores, e a sensação de todos os dias ter que estar preparado para a “briga” causa desmotivação. Inclusive já teve pessoas indo embora por este motivo aqui dentro.</p>
<p>Como a cultura traz muito sobre as crenças / costumes culturais das pessoas em muitos momentos isto acaba influenciando de forma negativa quando novos colaboradores chegam na empresa , isto é muito percebido principalmente quando as pessoas vêm de fora da cidade. Mudar este tipo de situação é bem difícil visto que boa parte das pessoas que fazem parte da empresa estão ali há mais de 15/20/30 anos.</p>
<p>É desmotivador para crescer na empresa.</p>
<p>Eu tenho a opinião de que deveria ocorrer um aumento de salário para todos os setores da produção.</p>
<p>Valores claros e comunicados consistentemente evitam interpretações errôneas e criam um senso de pertencimento. Incentivar uma comunicação aberta e respeitosa pode reduzir conflitos e promover a colaboração.</p>
<p>Plano de cargos e salários efetivo e mais relevante.</p>
<p>Os valores e costumes de uma empresa influenciam diretamente na gestão de talentos e na valorização dos colaboradores. Empresas com uma cultura organizacional forte, que valoriza as pessoas, conseguem atrair, desenvolver e manter talentos com mais facilidade. Quando os colaboradores sentem que seus valores combinam com os da empresa, ficam mais motivados e engajados, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.</p>
<p>Um bom exemplo é o investimento em treinamentos e capacitações alinhados aos valores organizacionais, que podem aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores.</p>
<p>Sim. Parece -me que, a empresa não tem influência alguma nesse aspecto, ponto. O que ocorre é que, um certo número de líderes (falando de pessoas), percebeu isso e, em bom português, não respeita ou seja ; não existe algo discricionário a esse respeito. Pouco ou nada se é feito referente a essa temática. Desconhece-se a cultura organizacional da mesma. É como que cada um por si e o chefe que deveria mandar, não sei porquê, não tem influência nenhuma(digo isso no geral), da questão hierárquica da mesma. Resultado é o que ocorre e não é de agora, talentos, abandonando-a (a empresa), não existe um plano, seja imaginário ou prático. Lamento dizer, não existe gestão voltada e focada nisso.</p>
<p>Ouvir mais os colaboradores.</p>
<p>Uma melhor avaliação dos talentos internos para vagas que tem mais expressividade na empresa, como por exemplo, líder, analista de produção e de mais vagas.</p>
<p>Ferramentas como pesquisas de clima organizacional ajudam a entender se os valores culturais estão sendo vivenciados e se há percepções de desconexão entre o discurso e a prática.</p>
<p>Acho que seria interessante esclarecer mais aos colaboradores quais os valores da empresa, tanto para novos colaboradores, como para os mais antigos, reforçar ainda mais quais seus objetivos com a cultura da empresa, realmente mostrar respeito, compromisso, confiança, responsabilidade e</p>

rentabilidade, que tanto se fala de pessoas externas, mas que internamente não é tão fortificada esses valores, obviamente eles existem, mas o colaboradores não sabem que estes são os valores definidos para a empresa.
Desenvolver práticas de comunicação que considerem as preferências culturais, como o uso de linguagem clara, canais adequados e práticas de feedback alinhadas às expectativas locais.
Normalmente achamos que são bem comunicados os valores da empresa e realmente não são, porém são muito presentes, existem no chão de fábrica e no administrativo, porém ninguém realmente sabe que são valores mesmo.
Quem tem influência com os gestores consegue promoção, mas quem tem talento tem que procurar valorização em outra empresa.
Valorização dos colaboradores mais antigos.
Uma melhor divulgação das promoções estabelecidas pelos cargos e salários.
Respeitar culturas promove inclusão
Valores culturais ajudam a motivação dos colaboradores.
Transparência nas decisões e focar em dar prêmios às ideias dos colaboradores.
Maior uso dos cargos e salários para focar realmente nos valores culturais da empresa, que se diz uma empresa que foca nos colaboradores, que prioriza o desenvolvimento, mas que falha nessas questões.

Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

4.4 FATORES CULTURAIS QUE AFETAM A RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA.

Pode-se analisar em relação às respostas que, na empresa Máquinas Omil, o termo "sempre foi assim" simboliza uma atitude cultural profundamente enraizada que impacta diretamente a administração e a retenção de talentos. Esta mentalidade demonstra a preservação de tradições e práticas tradicionais que foram passadas de geração em geração, frequentemente sem questionamento ou análise crítica. Portanto, representa uma inércia cultural que pode complicar a adaptação da organização às novas exigências do mercado e às expectativas dos seus colaboradores. Líderes e gestores que adotam essa postura conservadora costumam evitar alterações, dando

prioridade à estabilidade da organização em vez da inovação. Esta estratégia, apesar de fortalecer uma identidade cultural robusta, também pode desmotivar colaboradores, particularmente aqueles com perfil inovador ou mais jovens, que aspiram a trabalhar em ambientes dinâmicos e receptivos a mudanças. E portanto, a sensação de que suas ideias e contribuições não serão apreciadas pode resultar em desajuste cultural, prejudicando a retenção de talentos.

Vemos também na empresa, a falta de reconhecimento aos colaboradores, conforme evidenciado pelas respostas da pesquisa, particularmente os mais antigos, se apresenta como um elemento cultural relevante que impacta diretamente na retenção de talentos. Esta sensação de desvalorização pode ser causada pela falta de reconhecimento pelas contribuições feitas ao longo dos anos, pela falta de chances de desenvolvimento ou até mesmo pela preferência por profissionais mais jovens em processos decisórios e de inovação. Os colaboradores com mais tempo de empresa geralmente possuem um vasto conhecimento sobre os processos, a cultura e a história da organização, sendo essenciais para a manutenção das operações. No entanto, quando não se sentem devidamente reconhecidos, seja por salários insuficientes, ausência de reconhecimento ou exclusão de discussões estratégicas, é frequente que sofram desânimo, diminuindo seu envolvimento. Complementarmente, essa falta de reconhecimento pode gerar um sentimento de instabilidade e insegurança, não somente entre os colaboradores mais antigos, mas em toda a equipe, ao disseminar uma mensagem cultural de que o tempo investido na empresa não é o bastante para assegurar reconhecimento ou oportunidades. Esse contexto pode elevar a taxa de rotatividade e complicar a retenção de talentos, particularmente aqueles que procuram empresas que apreciem o empenho e o crescimento constante.

O estilo de liderança é um dos aspectos examinados na pesquisa, onde se percebe uma desconexão entre os líderes e as suas equipes. A ausência de uma comunicação transparente acerca dos valores e expectativas culturais da empresa impede que os colaboradores entendam completamente o objetivo da organização e a relevância de suas funções no cenário mais abrangente. A ausência de comunicação próxima entre líderes e colaboradores pode causar um impacto negativo considerável

na cultura da organização e na retenção de talentos na organização. Quando os gestores permanecem afastados das equipes, seja emocional ou fisicamente, e não participam ativamente das interações cotidianas com os colaboradores, isso gera um ambiente de trabalho impessoal, onde os colaboradores podem sentir que suas contribuições não são apreciadas ou apreciadas.

5 ESTRATÉGIAS PARA ALINHAR A CULTURA ORGANIZACIONAL AOS OBJETIVOS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA.

Neste capítulo serão apresentadas algumas estratégias para alinhar a cultura organizacional aos objetivos de retenção de talentos, será utilizada a ferramenta 5W2H, que para Moraes (2015) é um instrumento estruturado e eficaz para a elaboração de planos de ação e a execução de soluções. Ele destaca a importância de um texto claro e conciso, fornecendo respostas diretas para perguntas essenciais como "o quê", "quando", "porquê", "onde", "como", "quem" e "quanto". Ao responder a essas questões, a ferramenta proporciona não só uma visão nítida das fases necessárias para a realização, mas também um monitoramento exato de cada medida sugerida.

Já para Andrade (2018), descreve o 5W2H como um instrumento eficaz de gestão, ressaltando sua habilidade de documentar ações de forma estruturada, transparente e planejada. Ele destaca que esse recurso oferece uma perspectiva ampla dos planos de ação, simplificando o planejamento e a implementação das estratégias. Esta estratégia organizada possibilita a descrição detalhada e entendimento das fases, assegurando maior eficácia e coesão nas iniciativas sugeridas.

Nakagawa (2014), destaca que o 5W2H, também chamado de plano de ação, é um instrumento amplamente utilizado e intuitivo, apesar de sua origem precisar de consenso. Ele ressalta que a ferramenta ganhou grande popularidade com a propagação das técnicas de administração da qualidade e, posteriormente, com a administração de projetos. A praticidade do 5W2H possibilita seu uso isolado para a implementação de decisões pontuais, como a compra de um equipamento ou a realização de atividades específicas.

Quadro 3: Plano de Ação 5W2H

PLANO DE AÇÃO – 5W2H						
O quê?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Quanto?
Premiação para Ideias Inovadoras.	Um programa de recompensas será estabelecido para valorizar e premiar ideias inovadoras dos colaboradores, promovendo o envolvimento e a troca de ideias para aprimorar processos, produtos e a cultura da empresa.	RH; Gestores das áreas;	Ciclo de premiações programado para o final de cada semestre.	O programa estará disponível para todos os colaboradores da empresa, com as sugestões sendo transmitidas através de um caderno, onde colocaram suas ideias e cada setor terá o seu.	Promover a inovação entre os colaboradores contribui para o fortalecimento da cultura de criatividade e cooperação na organização. A recompensa incentivará os colaboradores a se comprometerem mais com os princípios da empresa e a se sentirem envolvidos no seu desenvolvimento.	Custo estimado em R\$9.000,00 anual. Dividido em 9 áreas, já existentes, mas que serão expostas, para não ficarem dúvidas.

<p>Revisão e atualização do plano de cargos e salários, estabelecendo uma estrutura nítida de ascensão profissional, fundamentada no rendimento e na participação na cultura da empresa.</p>	<p>Será realizada uma avaliação minuciosa das áreas presentes e das práticas de mercado. Portanto, será criado um novo plano de ascensão profissional, informando de maneira clara aos colaboradores os critérios para o progresso na carreira.</p>	<p>RH; Gestores das áreas;</p>	<p>A cada um ano.</p>	<p>Este plano será posto em prática em todos os setores da organização, impactando diretamente todos os colaboradores.</p>	<p>Para estabelecer um ambiente de transparência e incentivo, proporcionando aos colaboradores a chance de evolução e reconhecimento dentro da organização.</p>	<p>O custo deve variar, dependendo dos aumentos salariais e utilização de materiais, por isso é indefinido.</p>
<p>Programa onde colaboradores mais experientes atuam como mentores para novos colaboradores.</p>	<p>Os recém-chegados terão mentores que os guiarão nos primeiros três meses de trabalho na empresa.</p>	<p>Os líderes dos setores; Colaboradores mais experientes</p>	<p>Quando houver integração de novos colaboradores, o período de mentoria é de 3 meses.</p>	<p>Durante o horário de trabalho.</p>	<p>Auxilia na integração de novos colaboradores, o que irá fortalecer a cultura da empresa e valorizar o saber interno.</p>	<p>Custo zero, aproveitando o saber e a experiência interna.</p>

<p>Integrar os valores e a missão da organização em todos os meios de comunicação interna, tais como e-mails, murais de avisos e apresentações.</p>	<p>Veiculando os valores culturais e missão da empresa, inserindo ele de forma orgânica, fazendo com que o ambiente da empresa, se envolva mais com esses costumes, trazendo realmente o que a empresa busca.</p>	<p>RH.</p>	<p>Sempre que tiver uma apresentação ou palestra; Fixamente em murais na empresa; E quando houverem postagens nas redes sociais.</p>	<p>Nos meios internos de comunicação, tais como redes sociais e-mails e murais.</p>	<p>A reiteração constante dos valores contribui para consolidar a cultura da organização no dia a dia dos colaboradores.</p>	<p>Custo Zero</p>
---	---	------------	--	---	--	-------------------

Fonte: Elaborado pela Acadêmica (2024)

CONCLUSÃO

O estudo acerca deste trabalho, foi examinar o impacto da cultura organizacional na administração e retenção de talentos na empresa Máquinas Omil, com a finalidade de identificar os elementos culturais que afetam diretamente o envolvimento e a continuidade dos colaboradores. A pesquisa conduzida revelou que a cultura da organização desempenha um papel importante no rendimento e na satisfação dos colaboradores, particularmente em um ambiente de mercado competitivo, onde a retenção de talentos se transforma em um diferencial estratégico.

A etapa inicial incluiu uma revisão teórica da cultura organizacional, enfatizando seu impacto na motivação, no desempenho e na retenção de colaboradores. É extremamente importante entender a base teórica, para depois ela ser aplicada, o que ajuda ainda mais a aprofundar essas questões, tão enraizadas no ecossistema empresarial. Ao vincular os princípios teóricos à prática observada na empresa, conseguimos reconhecer os obstáculos presentes e sugerir soluções que não apenas satisfazem as necessidades da organização, mas também espelham as melhores práticas mencionadas na literatura, focalizada no bem-estar do colaborador.

A análise indicou que elementos como o estilo de liderança, a valorização dos colaboradores, a transmissão dos valores culturais e o reconhecimento constante são cruciais para estabelecer um ambiente propício ao envolvimento e à retenção dos colaboradores. Embora a empresa tenha uma cultura estabelecida, foram detectados alguns obstáculos, como a ausência de reconhecimento constante, principalmente dos colaboradores mais antigos, e a presença de um estilo de liderança distante que pode complicar a integração e o estímulo das equipes.

A pesquisa também destacou que a manutenção de talentos não se baseia apenas em vantagens financeiras, mas em uma série de ações que fortalecem o sentimento de pertencimento, apreciação e identificação com a cultura da empresa. Ao implementar as estratégias sugeridas, a Máquinas Omil não só poderá aprimorar suas taxas de retenção, como também aumentar sua competitividade no mercado ao investir no crescimento e contentamento de seus colaboradores.

Este estudo pode oferecer um estudo teórico e prático sobre a conexão entre a cultura da organização e a gestão de talentos. A avaliação feita permitiu uma compreensão abrangente de como os valores, práticas e comportamentos internos de uma empresa impactam diretamente na retenção de colaboradores, fornecendo percepções pertinentes que vão além do contexto particular da empresa em questão. Essa vivência possibilitou que a escritora adquirisse uma perspectiva mais estratégica acerca da relevância de harmonizar a cultura da organização com as práticas de administração de pessoal, enfatizando o capital humano como um fator de vantagem competitiva. Ademais, o trabalho auxiliou no desenvolvimento de suas competências analíticas, críticas e de solução de problemas, habilidades essenciais para futuras carreiras no campo da administração.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Darly Fernando. **Gestão Pela Qualidade- 3ª ed.** Belo Horizonte [MG]: Poisson, 2018.

ASSIS, Marcos. **Controles Internos E Cultura Organizacional - Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios - 3º edição 2019 - edição comemorativa 10 anos - Lançamento.** 3rd ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2019. *E-book*. p.24. ISBN 9788580041583. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580041583/>. Acesso em: 19 nov. 2024.

BARROSO, Priscila Farfan; BONETE, Wilian Junior; QUEIROZ, Ronaldo Queiroz de Moraes. **Antropologia e cultura.** Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BES, Pablo. **Cultura organizacional e educação.** Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: ArtMed, 2006. *E-book*. p.255. ISBN 9788536309880. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536309880/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa.** Barueri [SP]: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa- 9ª ed.** Barueri [SP]: Atlas, 2022.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** . 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANN, Sílvio L. **Gestão da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003. E-book. p.27. ISBN 9788502111936. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502111936/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

LACOMBE, Francisco José M. **Comportamento organizacional** - Série Fácil, 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. E-book. p.II. ISBN 9788502183575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502183575/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um conceito antropológico- 14ªed**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2011.

LEITE, Pitombo; Nildes Raimunda; Galvão de Albuquerque; Lindolfo. **A estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Revista Ibero Americana de Estratégia, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: A trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos- 1ªed**. Barueri [SP]: Atlas, 2023.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. Rio de Janeiro: SARAIVA, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos- 15ª ed** .Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. p.6. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica - 4ª ed**. São Paulo: Atlas, 2019.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999. E-book. p.339. ISBN 9786559770236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770236/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de Gestão - Princípios e Ferramentas**. Rio de Janeiro: Érica, 2015. *E-book*. p.20. ISBN 9788536531991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536531991/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática- 6ª ed**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

NUNES, Ana L. de P. Ferreira; Gabriella Granel Martins; Jéssica Da Mata Mendonça. **A Retenção de Talentos e o Novo Normal De Recursos Humanos**. Minas Gerais: Id On Line- Revista de Psicologia, 2021.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo et al. **Gestão de Pessoas**. Porto alegre: SAGAH, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2019.

PEREZ, Francisco Conejero; Cobra, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: A cultura como recurso estratégico- 2ªed**. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura- 6ª ed**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SCHEIN, Edgar H; Peter Schein. **Cultura Organizacional e Liderança**. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5th ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. p.[Inserir número da página]. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/>. Acesso em: 23 nov. 2024.