

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**DAIANE APARECIDA MENDES
FRANCIELE DE SOUZA**

CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um
estudo sobre a decisão de permanecer

**FRANCA/SP
2025**

**DAIANE APARECIDA MENDES
FRANCIELE DE SOUZA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um
estudo sobre a decisão de permanecer**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Dra. Maria Silvia Rodrigues
Alves

**FRANCA/SP
2025**

**DAIANE APARECIDA MENDES
FRANCIELE DE SOUZA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: um
estudo sobre a decisão de permanecer**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome : Prof.
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome : Examinador_1
Instituição : Instituição_1

Examinador(a) 2 : _____
Nome : Examinador_2
Instituição : Instituição_2

Franca, 23 de Outubro de 2025.

AGRADECIMENTO

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, por nos dar força e sabedoria ao longo desta jornada.

Aos nossos pais e familiares, pelo apoio incondicional, amor e compreensão nos momentos de dificuldade. Sem vocês, esta conquista não seria possível.

À nossa Profa. Me. Taciana Lucas e Afonseca Salles e a nossa orientadora Profa. Dra. Maria Silvia Rodrigues-Alves, pela paciência, disponibilidade e pelas valiosas orientações durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação foi fundamental para a realização deste Trabalho de Graduação.

Aos professores do curso, que contribuíram com seus conhecimentos e incentivo ao longo da graduação.

Aos amigos e colegas, que estiveram ao meu lado nos desafios diários, oferecendo apoio e motivação.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada, nossa sincera gratidão.

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação
a Deus e aos nossos familiares.

A cultura de uma organização é formada por pessoas que compartilham um conjunto de crenças e comportamentos, os quais definem a forma como elas interagem e fazem negócios.

Edgar Schein

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal compreender de que forma a cultura organizacional e a satisfação no trabalho estão interligadas e influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer na empresa, considerando aspectos como ambiente de trabalho, reconhecimento, bem-estar e desenvolvimento profissional. A pesquisa foi conduzida por meio de levantamento bibliográfico e de um estudo de caso com três colaboradores, atuantes em grandes empresas da cidade de Franca, com idades e gêneros distintos, o que permitiu uma abordagem mais humanizada e qualitativa sobre o tema. A metodologia empregada incluiu a análise de formulários com perguntas abertas, cujas respostas foram organizadas em categorias temáticas para melhor compreensão. Os resultados evidenciam que a valorização das pessoas, o ambiente acolhedor, o reconhecimento por metas, as oportunidades de crescimento, os benefícios oferecidos e a abertura à comunicação são fatores determinantes para o engajamento e a permanência dos funcionários. Os relatos demonstram que empresas que investem em ações voltadas ao bem-estar e à escuta ativa tendem a fortalecer o vínculo com seus colaboradores, contribuindo para um clima organizacional saudável e produtivo. Observa-se que a cultura organizacional é um dos pilares mais relevantes na decisão dos profissionais em permanecer em uma organização a longo prazo.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Clima organizacional. Engajamento. Retenção de talentos. Valorização profissional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture on employee retention, considering aspects such as work environment, recognition, well-being, and professional development. The research was conducted through a literature review and a case study involving three employees from large companies in the city of Franca, with different ages and genders, allowing a more humanized and qualitative approach to the topic. The methodology included the analysis of open-ended questionnaire responses, which were categorized thematically for better interpretation. The results show that the appreciation of individuals, a welcoming environment, recognition for achievements, growth opportunities, benefits offered, and open communication are decisive factors for employee engagement and retention. The accounts demonstrate that companies that invest in actions aimed at well-being and active listening tend to strengthen employee bonds, contributing to a healthy and productive organizational climate. It is concluded that organizational culture is one of the most relevant pillars in professionals' decisions to remain in an organization in the long term.

Keywords: Engagement. Organizational culture. Organizational climate. Professional appreciation. Talent retention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cidade de Franca.	20
Figura 2 - Critérios de Escolha Organizacional.....	25
Figura 3 - Cultura Organizacional na Perspectiva dos Colaboradores.....	25
Figura 4 - Valores Essenciais para os Funcionários.....	26
Figura 5 - Percepção dos Colaboradores sobre a Comunicação Interna.....	27
Figura 6 - Percepção de Reconhecimento e Valorização no Trabalho	28
Figura 7 - Nível de Autonomia no Ambiente de Trabalho	28
Figura 8 - Influência do RH na Decisão de Permanência	29
Figura 9 - Aspectos da Cultura Organizacional que Retêm Talentos.....	31
Figura 10 - Aspectos Culturais Valorizados pelos Colaboradores	33
Figura 11 - Cultura de Valorização: Experiências Pessoais dos Colaboradores	33
Figura 12 - Componentes Culturais que Fortalecem o Vínculo dos Funcionários com a Empresa	35
Figura 13 - Iniciativas de Desenvolvimento e Permanência na Organização	36
Figura 14 - Identidade Organizacional na Percepção dos Colaboradores	37
Figura 15 - Fidelização e Retenção: O Colaborador se Vê no Futuro da Empresa?	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE E FRACA.....	16
3. A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CIDADE DE FRANCA	19
4. O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DECISÃO DE PERMANECER NA EMPRESA	21
4.1. O PAPEL DO RH NA DECISÃO DE PERMANECER NA EMPRESA	22
5. METODOLOGIA	24
5.1. RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações atuais, a valorização das pessoas passou a ser um fator essencial para garantir vantagem competitiva. Diante de um ambiente corporativo dinâmico reter profissionais capacitados e engajados tornou-se uma estratégia tão importante quanto a adoção de novas tecnologias ou práticas inovadoras. Nesse contexto, a atenção à cultura organizacional e à satisfação no trabalho tem aumentado, pois esses elementos impactam diretamente no desempenho, na motivação e na escolha dos colaboradores de continuar fazendo parte da empresa.

A cultura organizacional representa um sistema compartilhado de valores, crenças e práticas que orienta o modo como os membros de uma empresa se comportam e se relacionam entre si, moldando sua identidade institucional (Schein, 2010, p. 18).

Essa cultura se expressa tanto por regras formais quanto por elementos simbólicos, como rituais, hábitos cotidianos e padrões de conduta, refletindo a visão que a organização tem de si mesma e do ambiente em que está inserida. Quando bem estruturada e coerente com os princípios da organização, a cultura atua como fator de integração, alinhando interesses individuais aos objetivos coletivos e contribuindo para o engajamento e a retenção de profissionais (Motta, 2011, p. 89).

Paralelamente, a satisfação no trabalho refere-se à percepção subjetiva do colaborador em relação às suas atividades, ao ambiente organizacional, às oportunidades de crescimento e ao reconhecimento profissional que recebe.

A satisfação está ligada à motivação e ao desempenho, impactando diretamente os índices de rotatividade. Profissionais que se sentem reconhecidos e valorizados costumam se dedicar mais às suas atividades, o que contribui para a diminuição da rotatividade e dos custos associados à saída constante de colaboradores (Locke, 1976, p. 1304).

Pesquisas apontam que a cultura organizacional impacta diretamente elementos essenciais à satisfação no ambiente de trabalho, como o modelo de liderança adotado, a eficácia dos processos comunicacionais e o nível de apoio emocional disponibilizado aos colaboradores (Fleury; Fischer, 1982, p.22).

Em ambientes organizacionais onde predominam valores como respeito, justiça e colaboração, a satisfação tende a ser mais elevada, favorecendo vínculos

emocionais duradouros com a empresa. Por outro lado, culturas autoritárias ou mal definidas podem gerar sentimentos de alienação, frustração e desmotivação, contribuindo para o afastamento dos talentos.

A retenção de colaboradores depende não apenas de recompensas financeiras, mas também de fatores psicológicos como o sentimento de pertencimento e a identificação com a cultura organizacional. Como afirma Chiavenato (2014, p. 288):

A satisfação das necessidades psicológicas, o reconhecimento, o sentimento de pertencimento e o alinhamento dos valores pessoais aos valores da organização são fatores essenciais para a retenção e o comprometimento dos colaboradores.

Quando esses fatores estão alinhados, a organização consegue estabelecer uma relação duradoura com seus profissionais, reduzindo a rotatividade e fortalecendo o clima organizacional.

Este trabalho tem como objetivo principal compreender de que forma a cultura organizacional e a satisfação no trabalho estão interligadas e influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer na empresa. A pesquisa busca demonstrar como esses dois elementos, quando atuam de forma integrada, podem fortalecer o vínculo entre o funcionário e a organização, contribuindo para relações mais duradouras.

Os objetivos específicos são: (1) identificar os principais componentes da cultura organizacional; (2) reconhecer os fatores que impactam diretamente na satisfação no ambiente de trabalho; e (3) analisar como a interseção entre cultura e satisfação pode fortalecer o vínculo entre o colaborador e a organização.

Para atingir esses objetivos, será adotada uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e estudos de caso. A fundamentação teórica desta pesquisa será desenvolvida com base em autores consagrados nas áreas de comportamento organizacional, gestão de pessoas e psicologia do trabalho, complementada por investigações recentes que exploram as relações entre cultura organizacional, satisfação no ambiente profissional e a decisão de continuidade do colaborador na empresa.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o aprofundamento da compreensão sobre os fatores subjetivos que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer em uma organização. Além disso, o objetivo é oferecer

subsídios teóricos que auxiliem os profissionais de recursos humanos no desenvolvimento de estratégias mais empáticas e eficazes para manter os colaboradores na organização, incentivando a construção de uma cultura organizacional coerente e positiva.

No segundo capítulo, abordamos a Cultura Organizacional, trazendo seus conceitos fundamentais, a evolução histórica e a forma como influencia o comportamento dos indivíduos e o desempenho das empresas. Apresentamos as contribuições de autores clássicos, como Schein, Deal e Kennedy, Hofstede, entre outros, que discutem os diferentes níveis da cultura, sua força e impacto estratégico.

Ao terceiro capítulo, tratamos da cultura organizacional na cidade de Franca, destacando as características regionais que marcam o ambiente empresarial local, fortemente influenciado pela tradição calçadista e pela presença de empresas familiares. Também discutimos a distinção entre culturas organizacionais fortes e fracas, suas implicações no desempenho e os desafios de conciliar tradição e inovação.

Já no quarto capítulo, analisamos o papel da cultura organizacional na decisão de permanecer na empresa, ressaltando a relação entre valores organizacionais, satisfação no trabalho e retenção de talentos. Destacamos ainda a importância do setor de Recursos Humanos nesse processo, evidenciando práticas que fortalecem o engajamento, a motivação e o alinhamento dos colaboradores com a cultura da organização.

No quinto capítulo, descrevemos a metodologia de pesquisa adotada, que se baseou em uma abordagem qualitativa e quantitativa e a análise das percepções de profissionais de grandes empresas da cidade, buscando compreender de que forma a cultura organizacional influencia a satisfação no trabalho e a decisão de permanecer em uma organização.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional ocupa uma posição central nas discussões da administração moderna, sendo amplamente abordada em pesquisas que buscam compreender o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, conforme explica Schein (2010, p. 18).

Trata-se de um conjunto de pressupostos fundamentais que um grupo desenvolve e compartilha ao lidar com desafios de adaptação ao ambiente externo e de integração interna. Esses aprendizados, por se mostrarem eficazes, passam a ser considerados válidos e são transmitidos aos novos integrantes como a maneira adequada de interpretar, pensar e reagir diante de situações semelhantes.

Essa definição amplia a noção de que a cultura organizacional é um fenômeno coletivo e dinâmico, refletido em valores, normas, práticas e símbolos que orientam o comportamento dos indivíduos dentro do contexto organizacional (Motta, 2001). A cultura não se restringe a elementos visíveis, como rituais, linguagem e estrutura física, mas abrange também aspectos subjetivos e invisíveis, como crenças e valores profundamente enraizados nos membros da organização.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou força a partir da década de 1980, com o avanço da abordagem simbólica e interpretativa nas ciências sociais aplicadas à administração. Autores como (Deal; Kennedy 1982, p. 4), (Peters; Waterman 1982, p. 15) e, posteriormente, Schein (2010, p. 18) contribuíram significativamente para o entendimento de que a cultura exerce influência direta sobre o desempenho organizacional.

Deal; Kennedy (1982, p. 4). foram pioneiros ao defender que uma cultura forte, bem estabelecida e compartilhada por todos os níveis hierárquicos da empresa contribui para melhores resultados, maior coesão e eficiência. Eles identificaram tipos de culturas organizacionais e enfatizaram que, ao alinhar os valores da organização com os comportamentos esperados, torna-se possível criar um ambiente favorável ao alcance dos objetivos estratégicos.

Schein por sua vez, desenvolveu um modelo teórico mais aprofundado, no qual divide a cultura em três níveis: artefatos (nível visível), valores compartilhados (nível intermediário) e pressupostos básicos (nível mais profundo). Essa estrutura é

fundamental para a compreensão de como a cultura é formada, mantida e transformada nas organizações.

Ainda segundo Schein percebe-se que as mudanças culturais ocorrem quando há uma alteração nos pressupostos básicos que orientam o comportamento dos membros da organização.

A cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna (Schein, 1985).

Além dos clássicos, outros estudiosos também ampliaram o debate sobre a cultura organizacional. Hofstede (1991, p. 5), por exemplo, destacou que a cultura organizacional é influenciada pelos valores culturais nacionais, os quais moldam atitudes, crenças e comportamentos dos indivíduos dentro das empresas. Para o referido autor, compreender as dimensões culturais é essencial para gestores que atuam em contextos globais, pois isso permite o desenvolvimento de estratégias sensíveis às diversidades culturais.

A importância da cultura organizacional também pode ser observada na sua capacidade de integrar os colaboradores e promover um senso de identidade comum. Segundo Robbins e Judge, uma cultura bem definida atua como um mecanismo de controle informal, que orienta os membros da organização mesmo na ausência de regras explícitas. Isso reforça a coesão interna e reduz incertezas quanto às expectativas comportamentais (Robbins; Judge 2013, p. 620).

A cultura organizacional exerce também um papel fundamental no alinhamento estratégico da empresa, pois, quando seus valores e objetivos são vivenciados no dia a dia pelos colaboradores, contribuem para uma atuação mais coerente e direcionada. De acordo com Gareth Morgan, empresas que conseguem harmonizar sua cultura com sua proposta de negócio tendem a obter melhores resultados e maior consistência em suas ações (Morgan, 2007, p. 172).

Além disso, é importante considerar como a cultura impacta diretamente a capacidade da organização de inovar. Cameron e Quinn destacam que o tipo de cultura existente influencia o quanto a empresa está aberta a mudanças e à criação de novas ideias. Ambientes mais flexíveis, que valorizam o aprendizado e o crescimento, tendem a estimular atitudes criativas e a busca por soluções inovadoras.

Já culturas muito rígidas, com foco excessivo em controle e regras, podem limitar esse processo (Cameron; Quinn, 2011, p. 53).

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL FORTE E FRACA

A análise da cultura organizacional forte e fraca é essencial para compreender como os valores, crenças e práticas compartilhadas influenciam o desempenho, a coesão interna e a capacidade de adaptação de uma organização. Essa distinção é amplamente discutida na literatura, especialmente por Deal; Kennedy (1982, p. 4), que afirmam que uma cultura forte se caracteriza pela resposta coerente dos funcionários a estímulos organizacionais, decorrente do compartilhamento de um conjunto unificado de valores.

A cultura organizacional transcende declarações formais como missão, visão e valores, manifestando-se nas atitudes cotidianas, interações, rituais e histórias da organização. Schein (2010, p. 18) define como um conjunto de aprendizados coletivos adquiridos ao enfrentar desafios de adaptação externa e integração interna, os quais são transmitidos aos novos membros como formas adequadas de perceber e agir diante das situações organizacionais.

Segundo Hofstede (2001, p. 9), os valores e práticas organizacionais também são moldados pela cultura nacional. Suas dimensões culturais – como distância do poder, individualismo versus coletivismo e aversão à incerteza – influenciam o desenvolvimento dos comportamentos e valores dentro das organizações.

Robbins; Judge (2014, p. 586) destacam que a cultura organizacional cumpre papéis fundamentais, como reforçar a identidade do grupo, promover o comprometimento, garantir estabilidade e orientar o comportamento. Quanto mais esses elementos forem amplamente compartilhados, mais forte será a cultura; quando ausentes ou frágeis, ela tende a ser considerada fraca.

Culturas fortes se caracterizam por um consenso entre os colaboradores quanto aos valores centrais, que são amplamente difundidos, defendidos e internalizados, gerando identidade e propósito comum.

Em uma cultura organizacional forte, os valores centrais da empresa são intensamente mantidos e compartilhados. Já em uma cultura fraca, os funcionários não compartilham os mesmos valores nem sentem uma conexão forte com a missão da organização (Robbins, 2010).

Em contrapartida, culturas fracas apresentam baixa intensidade e coerência nos valores compartilhados. A presença de subculturas distintas, valores vagos ou contraditórios enfraquece a identidade organizacional e o comprometimento coletivo (Robbins; Judge, 2014,p. 584).

Essas diferenças geram impactos distintos em aspectos como comprometimento dos colaboradores (O'Reilly *et al.*, 1991,p.492), desempenho e produtividade (Kotter; Heskett, 1992, p. 19), inovação, ética organizacional (Treviño; Butterfield; McCabe, 2003, p. 126) e nos processos de socialização. Culturas bem definidas tendem a fortalecer o engajamento e a eficiência, mas podem dificultar mudanças. Já culturas mais fracas podem favorecer a adaptação, porém com menor coesão interna.

A força da cultura não é, por si só, positiva ou negativa. Sua eficácia depende do alinhamento com a estratégia organizacional e o ambiente externo (Kotter; Heskett, 1992, p. 20).

O Quadro 1, a seguir apresenta um comparativo entre as principais característica de uma Cultura forte e fraca

Quadro 1 - Principais Características Cultura Forte e Fraca.

Característica	Cultura Forte	Cultura Fraca
Adoção de valores	Altamente compartilhados e internalizados	Pouco compartilhados e baixa influência
Alinhamento de comportamentos	Elevado	Baixo
Coesão entre os membros	Presente	Ausente ou limitada
Impacto no desempenho	Geralmente positivo	Geralmente negativo
Resistência a mudanças	Alta (pode dificultar inovações)	Baixa (maior flexibilidade, mas instabilidade)

Fonte: As autoras (2025).

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre culturas organizacionais fortes e fracas, com base em aspectos como adoção de valores, alinhamento de comportamentos, coesão interna e impacto no desempenho. Nas culturas fortes, os valores são amplamente compartilhados, promovendo alinhamento entre os

colaboradores, coesão e maior estabilidade, embora com maior resistência a mudanças. Já as culturas fracas apresentam baixo compartilhamento de valores, menor alinhamento e coesão, o que pode comprometer o desempenho, mas facilitar a adaptação a novos contextos. A eficácia de cada tipo depende do grau de alinhamento com os objetivos estratégicos e o ambiente externo da organização.

Dessa forma, a análise da cultura organizacional forte e fraca evidencia que a intensidade e a coerência dos valores compartilhados impactam diretamente no desempenho, na coesão interna e na capacidade de adaptação das organizações. Enquanto culturas fortes favorecem maior identidade, engajamento e estabilidade, elas também podem se tornar resistentes às mudanças necessárias. Já culturas fracas apresentam menor alinhamento e comprometimento, mas oferecem maior flexibilidade diante de novos cenários.

Portanto, compreender essas diferenças é essencial para avaliar o posicionamento cultural das organizações, especialmente em contextos de transformação e competitividade. Essa reflexão se mostra ainda mais relevante ao analisar a realidade das empresas na cidade de Franca, onde tradição e inovação se encontram e desafiam gestores a equilibrar coesão interna com abertura para mudanças tema que será aprofundado no próximo capítulo.

3. A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CIDADE DE FRANCA

A cidade de Franca, situada no interior do estado de São Paulo, destaca-se por sua forte vocação industrial, especialmente no segmento calçadista, consolidado como motor da economia local. Esse cenário imprime características específicas às organizações da região, moldando culturas organizacionais influenciadas por práticas tradicionais e valores enraizados. Segundo Lima (2009, p. 45), a predominância de empresas familiares favorece uma cultura empresarial pautada pela lealdade e continuidade, o que reforça vínculos duradouros entre colaboradores e gestores.

De acordo com Fernando Motta, a cultura organizacional vai além das estruturas formais, refletindo o tecido social e os valores compartilhados em determinado ambiente. Em Franca, muitas organizações mantêm modelos de gestão centralizados, com decisões influenciadas pelos fundadores ou seus sucessores, o que tende a manter estruturas hierárquicas rígidas e limitar práticas mais participativas (Motta, 2001, p. 38)

Ricardo Lima também observa que a forte identificação dos funcionários com os líderes empresariais gera coesão interna, embora possa dificultar a adoção de métodos de gestão mais inovadores (Lima, 2009, p. 49).

Os traços culturais das empresas francanas refletem valores como disciplina, dedicação e respeito à história institucional. Segundo Geerd Hofstede (1991, p. 101), esses valores regionais impactam o comportamento organizacional. O interior paulista, com sua cultura de valorização do esforço pessoal e das relações familiares, influencia diretamente as práticas empresariais da cidade.

Entretanto, esse modelo tradicional vem sendo desafiado por transformações no ambiente externo. As exigências da globalização, os avanços tecnológicos e as mudanças nas relações de trabalho demandam novas posturas organizacionais. Cameron; Quinn (2011, p.67) destacam que a capacidade de adaptação cultural é essencial para a sobrevivência em contextos dinâmicos. Em Franca, observa-se um movimento gradual de renovação, especialmente em empresas mais jovens ou com atuação no mercado internacional, que buscam integrar abordagens modernas sem romper com os fundamentos que sustentam suas identidades.

Nesse cenário, é necessário buscar equilíbrio entre tradição e inovação. Morgan (2007, p. 162) argumenta que organizações eficazes são aquelas que alinham

seus valores internos às demandas externas, criando uma cultura adaptável e resiliente. Em Franca, esse desafio envolve cultivar uma cultura que valorize tanto a trajetória histórica quanto a abertura a práticas inclusivas e inovadoras. “Cultura organizacional é o modo informal de uma organização funcionar. Ela diz às pessoas o que é importante e o que não é, como agir e o que esperar” (Chiavenato, 2014).

Assim, a cultura organizacional nas empresas de Franca constitui um campo fértil para análise, por reunir elementos históricos e contemporâneos em constante diálogo. Valores como comprometimento, hierarquia e pertencimento continuam relevantes, mas precisam integrar-se a dimensões como inovação, diversidade e colaboração, visando à sustentabilidade organizacional no cenário atual.

A Figura 1 apresenta a região central da cidade de Franca-SP.

Figura 1 - Cidade de Franca.



Fonte: Designi; 2025.

4. O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA DECISÃO DE PERMANECER NA EMPRESA

A cultura organizacional desempenha papel determinante na decisão dos colaboradores em permanecerem ou não em uma organização, influenciando diretamente a motivação, o engajamento e o bem-estar no ambiente de trabalho. Compreender essa dinâmica é essencial para estratégias eficazes de retenção de talentos.

A cultura organizacional como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver problemas de adaptação externa e integração interna”. Esses pressupostos moldam o comportamento dos indivíduos e o clima da organização, fundamentais para o vínculo entre o trabalhador e a empresa.

A permanência ou saída dos colaboradores está diretamente associada à percepção sobre o ambiente interno, influenciado pela cultura vigente (Chiavenato, 2014 p. 245).

Quando os valores da organização se alinham aos valores pessoais dos colaboradores, aumenta a probabilidade de retenção e engajamento. Os autores destacam que “os profissionais tendem a permanecer em ambientes onde se sentem valorizados e onde suas contribuições são reconhecidas” (Medeiros; Enders, 2018, p. 19).

A percepção de justiça organizacional, em uma cultura baseada em ética e equidade, também é decisiva para a permanência. Segundo (Robbins; Judge, 2013 p. 237), “funcionários que percebem ser tratados de forma justa e com processos internos transparentes demonstram maior comprometimento”.

De acordo com (Desci; Ryan, 2000, p. 234), ambientes que favorecem autonomia, competência e relacionamento promovem maior envolvimento dos colaboradores. Organizações voltadas para o desenvolvimento humano contribuem para vínculos duradouros.

Por outro lado, culturas tóxicas, marcadas por competição excessiva, falta de reconhecimento, comunicação ineficaz e valores pouco claros, geram alta rotatividade. Rego aponta que “quando a cultura não oferece suporte emocional e instrumental, os membros buscam outras oportunidades para satisfazer suas necessidades psicológicas e profissionais” (Rego, 2009 p. 51).

A liderança é crucial nessas atividades “os líderes são os principais condutores da cultura organizacional e sua atuação influencia a percepção dos colaboradores” (Schein, 2010, p. 34). Líderes que promovem confiança, respeito e valorização humana tendem a manter equipes mais coesas e engajadas.

Portanto, a cultura organizacional é um fator estratégico na decisão de permanência dos profissionais. Empresas que desejam reter talentos devem investir na construção de culturas positivas, com valores compartilhados, comunicação clara, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

4.1. O PAPEL DO RH NA DECISÃO DE PERMANECER NA EMPRESA

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a continuar na empresa. Ao estimular o desenvolvimento profissional e cuidar do bem-estar, o RH atua como ponte entre os objetivos da empresa e as necessidades das pessoas, favorecendo relações equilibradas e produtivas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 102), o RH moderno tem como função “promover o desenvolvimento humano nas organizações, criando condições para que as pessoas contribuam com seus talentos e permaneçam motivadas”. Essa visão destaca o papel estratégico do RH nas empresas, além das tarefas administrativas.

De acordo com Marras (2011, p. 89), a permanência dos profissionais está diretamente relacionada à satisfação com a gestão de pessoas. Ele destaca que “ambientes organizacionais saudáveis, nos quais o RH atua de maneira efetiva e humanizada, favorecem a permanência voluntária dos colaboradores”.

A valorização profissional, por meio de políticas de reconhecimento e programas de desenvolvimento, tem impacto direto na decisão de permanência. Para Dutra (2012, p. 73) “o RH estratégico é aquele que identifica as potencialidades dos profissionais e cria caminhos para sua evolução dentro da organização”.

A remuneração e os benefícios são elementos importantes na proposta de valor da empresa e influenciam a decisão do colaborador de permanecer ou buscar outras oportunidades. “Um pacote de remuneração e benefícios competitivo é essencial para atrair e reter talentos, mas não é o único fator a ser considerado” (Armstrong, 2016, p. 272).

A forma como o novo colaborador é recebido, com apoio do RH, tem grande impacto na percepção da empresa logo nos primeiros dias. Um acolhimento eficaz e uma comunicação clara sobre os valores organizacionais contribuem para o senso de pertencimento e o alinhamento com a cultura organizacional.

Estudo de Torres e Marquez, publicado na Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, aponta que “a atuação estratégica do RH na promoção de um clima organizacional positivo está diretamente relacionada aos níveis de comprometimento e intenção de permanência dos colaboradores” (Torres; Marquez, 2020, p. 40).

Por outro lado, quando o RH é percebido como ineficiente ou distante das demandas dos colaboradores, aumenta a rotatividade. Isso ocorre porque o trabalhador não encontra suporte ou perspectivas dentro da organização, buscando alternativas mais atrativas no mercado.

A gestão de pessoas eficaz é a chave para a retenção de talentos. O papel do RH é criar condições favoráveis para que os colaboradores sintam-se valorizados, motivados e parte essencial da organização (Chiavenato, 1999).

O papel do RH na decisão de permanência está relacionado à sua capacidade de promover relações saudáveis, justiça organizacional, desenvolvimento contínuo e estratégias alinhadas à cultura e aos objetivos organizacionais.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa de caso adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o objetivo de compreender a percepção dos alunos sobre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, especialmente no que se refere à decisão de permanecer em uma organização.

Foi também feita a análise de caso com três pessoas que atuam há um bom tempo em empresas grandes conceituadas na cidade de Franca. Desse modo, podemos dizer que a visão deles foi de extrema importância para a conclusão de nosso trabalho.

O estudo de caso, feito com os estudantes, foi realizado por meio de um questionário composto por 10 questões sendo 8 objetivas e 2 questões abertas, aplicado a estudantes da Faculdade de Tecnologia de Franca (Fatec Franca), nos cursos relacionados à gestão.

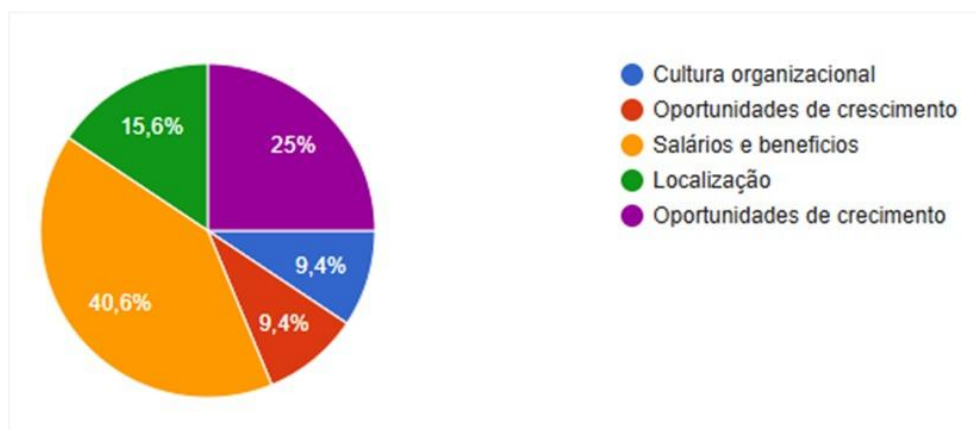
Foram selecionadas três turmas do período noturno: 5º semestre de Gestão de Recursos Humanos (GRH), com 33 alunos; 4º semestre de Gestão de Recursos Humanos (GRH), com 53 alunos; e 6º semestre de Gestão da Produção Industrial (GPI), com 25 alunos – totalizando 110 alunos. Desses, 33 alunos responderam voluntariamente ao questionário nos quais as questões estão anexadas abaixo, representando a amostra utilizada nesta etapa do estudo.

A análise das respostas foi conduzida de forma qualitativa, buscando identificar padrões, percepções e relações entre a cultura organizacional percebida e o nível de satisfação no ambiente de trabalho, com foco na influência desses fatores na decisão de permanecer ou não em uma empresa. Abaixo apresentaremos os resultados da nossa pesquisa de campo feita no *Google Forms*.

5.1. RESULTADOS E DISCUSSÃO DO ESTUDO DE CASO

A seguir são apresentadas as respostas dos alunos.

A Figura 2, a seguir ilustra os dados sobre o principal motivo que levou as pessoas a escolherem trabalhar na atual empresa.

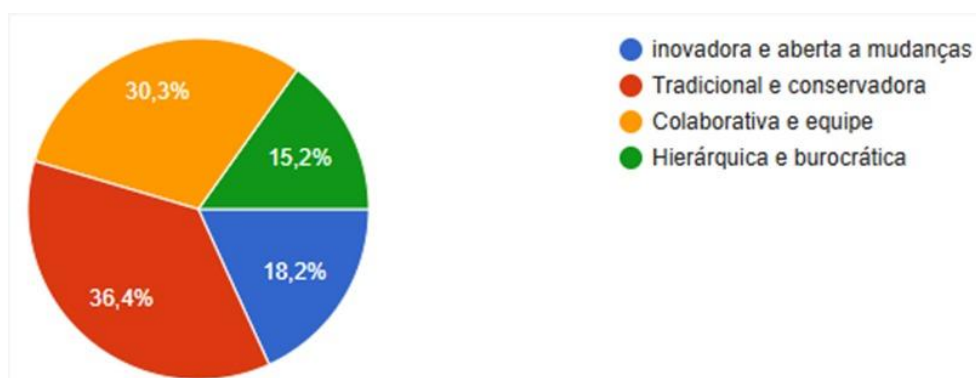
Figura 2 - Critérios de Escolha Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nota-se que a maioria das respostas está concentrada em dois fatores: salários e benefícios (40,6%) e oportunidades de crescimento (34,4%). Esses dados indicam que os aspectos financeiros e de desenvolvimento profissional são os mais valorizados pelos colaboradores no momento da escolha. A localização da empresa aparece em seguida com 15,6%, enquanto a cultura organizacional foi apontada por apenas 9,4% dos participantes, evidenciando que, embora importante, ela exerce influência menor na decisão inicial de ingresso na organização.

Essa informação reforça a necessidade das empresas de investirem não apenas em bons pacotes de remuneração, mas também em planos de carreira claros e acessíveis, que sejam percebidos como reais oportunidades de avanço pelos colaboradores.

A Figura 3 apresenta a percepção dos colaboradores em relação à cultura organizacional da empresa.

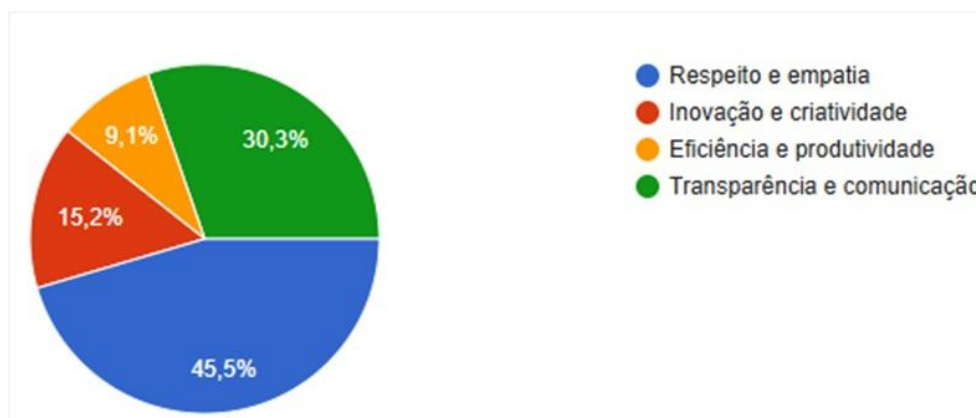
Figura 3 - Cultura Organizacional na Perspectiva dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O maior grupo (36,4%) descreve a cultura como tradicional e conservadora, seguido por 30,3% que a consideram colaborativa e em equipe. Em menor proporção, 18,2% percebem a organização como inovadora e aberta a mudanças, e apenas 15,2% a classificam como hierárquica e burocrática.

Esses dados revelam que, embora haja uma presença significativa de práticas colaborativas e inovadoras, predomina ainda uma cultura mais tradicional, o que pode influenciar diretamente o clima organizacional e as possibilidades de adaptação a mudanças. A percepção de uma cultura conservadora pode ser um indicativo de estruturas organizacionais mais rígidas, o que pode impactar a motivação, engajamento e até mesmo a retenção de talentos.

Figura 4 - Valores Essenciais para os Funcionários

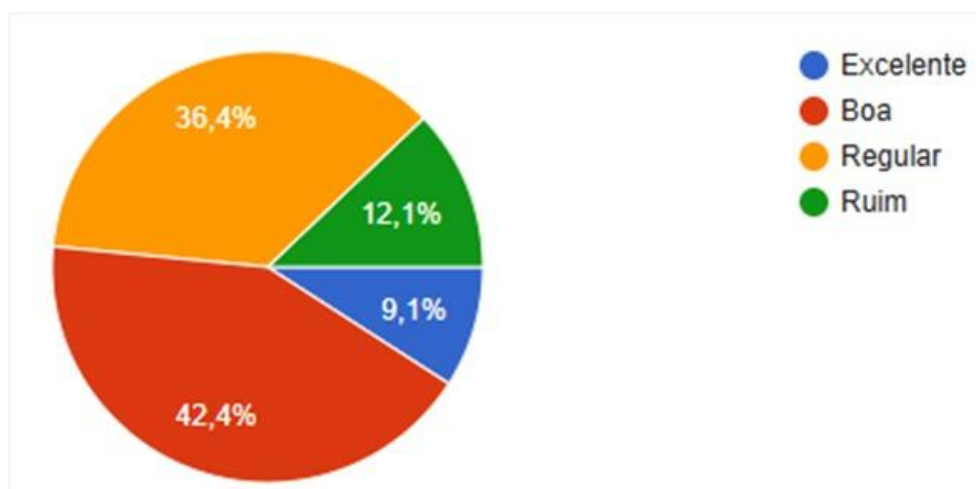


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 4 apresenta os valores considerados mais relevantes pelos colaboradores no ambiente de trabalho. A maioria dos respondentes (45,5%) indicou respeito e empatia como o valor mais importante. Em seguida, transparência e comunicação foram apontadas por 30,3% dos participantes. Já os valores inovação e criatividade (15,2%) e eficiência e produtividade (9,1%) aparecem em proporções menores.

Esses resultados destacam a ênfase dos colaboradores em aspectos humanos e relacionais, como o respeito mútuo e uma comunicação clara e aberta, acima de valores mais voltados à performance ou inovação. Isso pode refletir uma necessidade interna por ambientes mais saudáveis, seguros e colaborativos, e deve servir de alerta para gestores que desejam promover a satisfação e o bem-estar no trabalho como pilares de uma cultura organizacional sólida.

Figura 5 - Percepção dos Colaboradores sobre a Comunicação Interna

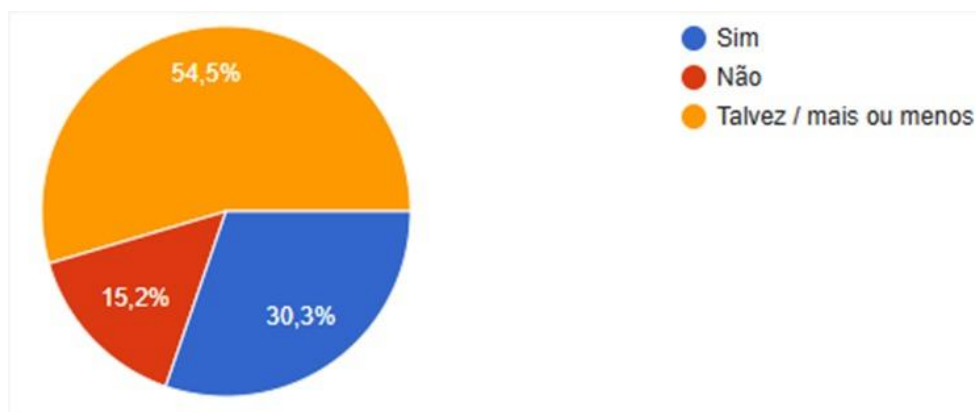


Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 5 ilustra a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da organização. A maioria dos respondentes classificou a comunicação como boa (42,4%), enquanto 36,4% a consideraram regular. Apenas 9,1% avaliaram a comunicação como excelente, e 12,1% a classificaram como ruim.

Esses dados revelam que, embora uma parcela significativa considere a comunicação satisfatória, há espaço para melhorias importantes. O fato de que menos de 10% dos participantes veem a comunicação como excelente indica uma fragilidade na clareza, transparência ou nos canais utilizados. Ao mesmo tempo, o percentual daqueles que a avaliam como ruim (12,1%) reforça a necessidade de estratégias mais eficazes de diálogo interno.

Investir em comunicação clara, horizontal e acessível pode gerar impactos diretos na satisfação, produtividade e alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

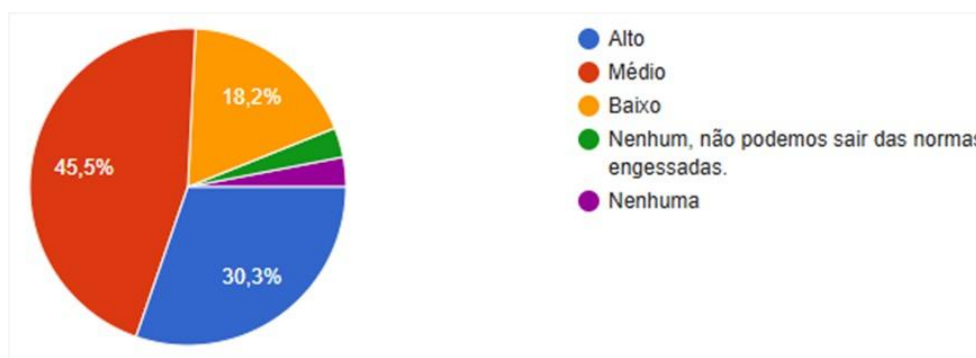
Figura 6 - Percepção de Reconhecimento e Valorização no Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 6 mostra a percepção dos colaboradores quanto à valorização e reconhecimento no ambiente de trabalho. A maioria dos participantes (54,5%) respondeu “talvez / mais ou menos”, o que demonstra ambiguidade ou insegurança quanto ao reconhecimento recebido. Em seguida, 30,3% afirmaram que sim, sentem-se valorizados, enquanto 15,2% responderam não.

Os dados indicam uma falta de clareza ou constância nas práticas de reconhecimento organizacional, o que pode afetar a motivação e o engajamento dos colaboradores. O elevado percentual de respostas neutras sugere que, embora existam iniciativas de valorização, elas possivelmente não são percebidas de forma consistente ou efetiva por todos os funcionários.

Portanto, é recomendável que a organização revise e fortaleça suas estratégias de reconhecimento e valorização, promovendo um ambiente onde os esforços dos colaboradores sejam visivelmente reconhecidos.

Figura 7 - Nível de Autonomia no Ambiente de Trabalho

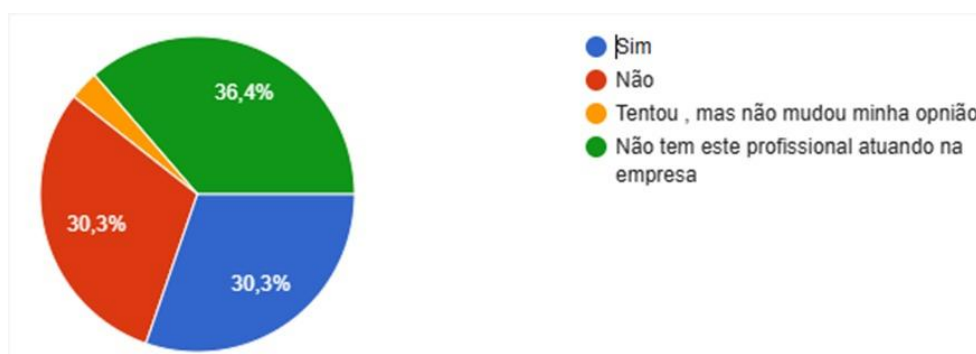
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 7 evidencia a percepção dos colaboradores quanto ao grau de autonomia que possuem em suas funções. A maioria (45,5%) afirmou ter autonomia média, seguida por 30,3% que relataram possuir autonomia alta. Outros 18,2% classificaram a autonomia como baixa, enquanto 3% disseram que não têm autonomia alguma devido a normas engessadas, e 3% afirmaram nenhuma autonomia.

Esses dados sugerem que a maior parte dos colaboradores possui algum nível de autonomia, mas ainda predomina um modelo de controle moderado, sem total liberdade para decisões. O número de colaboradores que mencionam a inexistência de autonomia, embora pequeno, aponta para uma estrutura organizacional mais rígida, que pode dificultar a inovação, a proatividade e o senso de pertencimento.

Fomentar um ambiente com maior autonomia pode fortalecer a confiança, responsabilidade e engajamento dos profissionais, refletindo positivamente na produtividade e na satisfação no trabalho.

Figura 8 - Influência do RH na Decisão de Permanência



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 8 analisa a percepção dos colaboradores quanto à influência do profissional de Recursos Humanos em sua decisão de permanecer na empresa. A maior parte dos respondentes (36,4%) afirmou que não há esse profissional atuando na empresa, evidenciando uma lacuna estrutural importante no suporte aos colaboradores. Em seguida, 30,3% disseram que sim, o RH interferiu ou auxiliou na decisão, enquanto 30,3% responderam não. Apenas 3% relataram que o profissional tentou, mas não mudou sua opinião.

Esses dados revelam que, embora exista uma parcela significativa que reconhece a atuação do RH como positiva, a ausência desse profissional em algumas

empresas ou a falta de influência percebida limita o papel estratégico que o setor poderia ter na retenção de talentos e no fortalecimento da cultura organizacional.

A presença ativa do RH pode contribuir diretamente para a satisfação, engajamento e retenção de colaboradores, sendo essencial que as empresas invistam na estruturação e valorização desse setor.

As respostas à pergunta aberta sobre os aspectos mais valorizados da cultura organizacional na decisão de permanência na empresa. A alternativa mais mencionada foi “Respeito”, com 12,5% das respostas, destacando-se como o principal fator apontado pelos colaboradores.

As demais respostas, embora com 4,2% cada, demonstram diversidade de percepções, abrangendo temas como acolhimento, empatia, liderança humanizada, valorização, reconhecimento, autonomia, transparência e princípios éticos. Isso revela que os colaboradores não enxergam a cultura organizacional como um fator único, mas sim como um conjunto de valores interligados que afetam diretamente sua motivação e intenção de permanecer na empresa.

A ênfase no “Respeito” como valor mais citado reforça a importância de um ambiente saudável, justo e ético, em que os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos.

Figura 9 - Aspectos da Cultura Organizacional que Retêm Talentos

Na COVID a empresa nem exigiu que eu levasse o atestado.
A cultura organizacional faz com que nossos sonhos se evaporem, ao nos convencer de que só servimos para uma única função. Ela nos cega, como fazem com as águias domesticadas, para que não enxerguemos além e nem pensemos por conta própria. Isso me sufoca e me desanima a continuar dentro das empresas.
a falta de valorização e critérios para aumentar salários e privilegiar outras pessoas
Como se trata de uma empresa familiar o respeito
Em determinada empresa familiar que trabalhei, não havia descrição de cargos ou funções, os familiares eram sempre "beneficiados" tanto com questão de salários quanto com carga horária de trabalho, me influenciou a sair pois não havia organização nem valorização dos funcionários.
Oportunidades
Ela tem uma cultura interna voltada a ver o lado do colaborador
Em uma antiga empresa que trabalhei o motivo de eu ter pedido demissão foi que a "regra" na minha vez não foi cumprida... por exemplo: quem era novo ia para o horário da tarde os mais velhos de empresa iriam para o período da manhã, quando chegou minha vez de ir para o período da manhã os novatos que estão indo para manhã ... então achei uma falta de empatia e consideração com os empregados mais antigos de casa.
Os diretores e funcionários em geral tratam uns aos outros com respeito.
Não me lembro no momento, mas as oportunidades de crescimento sim influenciaram.
Um diálogo. De escuta bem ativa de ambas as partes
Eu me sinto bem, não tenho vontade de sair
Diante de um incidente (desentendimento entre colaboradores) a empresa não ouve os dois lados.
Por ser uma empresa que cuida e entende o que o colaborador está passando.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Figura 9 apresenta relatos descritivos de experiências reais vividas pelos colaboradores, evidenciando como a cultura organizacional impacta diretamente sua decisão de permanecer ou sair da empresa.

Entre os principais aspectos negativos apontados, destacam-se:

- Falta de valorização profissional e critérios justos para crescimento;
- Ambiente familiar tendencioso, com favorecimento de parentes e ausência de meritocracia;
- Falta de empatia e acolhimento, como no caso de ausência de exigência de atestado durante a COVID-19;

- Posturas rígidas e inflexíveis de liderança, levando até mesmo à decisão de desligamento.

Por outro lado, os aspectos positivos relatados incluem:

- Ambiente respeitoso e humanizado, onde diretores e funcionários se tratam com empatia;
- Diálogo e escuta ativa entre gestores e colaboradores;
- Apoio emocional e acolhimento em momentos de crise ou conflito;
- Cultura voltada para o lado humano, considerada essencial para retenção.

Esses relatos mostram que, para muitos colaboradores, a cultura organizacional não é apenas um pano de fundo, mas um elemento determinante em suas decisões profissionais. Ambientes que promovem são reconhecidos como fatores de permanência, enquanto práticas autoritárias, falta de reconhecimento ou favorecimento interno incentivam a saída.

Com base na pesquisa acima de forma geral nos revela que a cultura organizacional exerce forte influência na permanência dos colaboradores na empresa. Elementos como respeito, empatia, transparência e reconhecimento são altamente valorizados pelos funcionários e considerados essenciais para um ambiente saudável. Por outro lado, culturas tradicionais, hierárquicas e com baixa comunicação interna geram desmotivação e favorecem a rotatividade.

Além disso, o nível de autonomia, a atuação do setor de Recursos Humanos e experiências pessoais vivenciadas demonstram que a percepção da cultura organizacional vai além do discurso institucional – ela é sentida no dia a dia. A ausência de valorização, o favorecimento interno e a falta de escuta são apontados como fatores decisivos para o desligamento.

Conclui-se pós pesquisa de campo, que investir em uma cultura organizacional humanizada, com diálogo, reconhecimento e inclusão, é essencial para a retenção de talentos e o bem-estar dos colaboradores.

Como parte da metodologia adotada nesta pesquisa, realizamos um estudo de caso com três colaboradores atuantes em grandes empresas na cidade de Franca, São Paulo sendo uma mulher de 33 anos atuando há 4 anos na empresa X e dois homens sendo 1 de 30 anos atuando há 9 anos empresa Y e outro de 49 anos atuando há 10 anos na empresa Z. Os participantes foram selecionados intencionalmente, levando em consideração a diversidade de idade e gênero, com o objetivo de captar diferentes percepções sobre a permanência no ambiente organizacional.

A escolha por relatos individuais como instrumento de coleta de dados qualitativos permitiu uma compreensão mais aprofundada dos fatores subjetivos que influenciam a decisão dos colaboradores de permanecerem em suas respectivas empresas. Os relatos a seguir foram analisados com base no contexto da cultura organizacional e da satisfação no trabalho, tema central deste estudo.

Figura 10 - Aspectos Culturais Valorizados pelos Colaboradores

3 respostas

O que eu mais valorizo na cultura da empresa é o foco nas pessoas. A empresa realmente se preocupa com o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo um ambiente acolhedor, inclusivo e cheio de oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Valorizo o ambiente familiar, o reconhecimento em relação a bater as metas que recebemos um valor a mais. Por ser uma empresa aonde os donos sentam e conversão com a gente.

O ambiente de trabalho, acolhedor e te faz sentir parte.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os três relatos evidenciam que aspectos emocionais, como acolhimento, reconhecimento, desenvolvimento pessoal e um ambiente de proximidade e diálogo, são decisivos para a permanência dos colaboradores nas organizações. Esses elementos reforçam a relevância da cultura organizacional como fator de retenção de talentos.

Figura 11 - Cultura de Valorização: Experiências Pessoais dos Colaboradores

3 respostas

O que mais valorizo na cultura da empresa são as atividades de descontração que a empresa promove. Elas mostram na prática, o quanto o bem-estar dos colaboradores é importante. Um momento marcante para mim foi durante uma ação interna em que tivemos um caça ao tesouro de ovos de Páscoa. Foi incrível ver todos os setores interagindo, rindo e se divertindo juntos. Isso quebrou a rotina, fortaleceu os laços entre a equipe e renovou nosso ânimo. Percebi o quanto um ambiente leve e humanizado faz diferença na produtividade e no sentimento de pertencimento.

Em fazer programas voltados ao bem estar dos funcionários, por fornecerem vales refeição e convênio médico, serem preocupados com o que sentimos. preocupa e escuta se precisamos de algo específico.

Reconhecimento quando se tem alguma conquista, fazer o colaborador sentir que ele é parte dessa conquista. Querer fazer sempre o melhor independente da posição que ocupa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base nas respostas apresentadas na Figura 12, é possível observar experiências que evidenciam o comprometimento das empresas com o bem-estar, reconhecimento e valorização dos colaboradores. A seguir, uma síntese geral das percepções expressas:

1. Atividades de descontração e integração da equipe

A primeira resposta destaca o impacto positivo de ações internas recreativas, como a caça ao tesouro de ovos de Páscoa, que proporcionaram interação entre setores, descontração e fortalecimento dos laços de equipe. Esse tipo de iniciativa promove ambientes mais leves, humanos e produtivos, gerando um sentimento de pertencimento e motivação.

2. Programas voltados ao bem-estar e escuta ativa

O segundo colaborador valorizou a existência de benefícios concretos, como vales e convênios médicos, aliados a uma cultura de preocupação genuína com o que os colaboradores sentem. A escuta ativa e empatia da liderança foram pontos decisivos para uma percepção positiva do ambiente de trabalho.

3. Reconhecimento pelas conquistas

A terceira resposta evidencia que o reconhecimento profissional é um fator que inspira o colaborador a dar o seu melhor, independentemente da sua posição. Sentir-se parte da conquista e valorizado pelo esforço aumenta o engajamento e fortalece o vínculo com a organização.

As experiências relatadas demonstram que o comprometimento da empresa com os funcionários vai além de benefícios financeiros. Ações voltadas à valorização humana, reconhecimento, empatia e bem-estar emocional reforçam o sentimento de valorização e pertencimento. Esses elementos são essenciais para construir um ambiente de trabalho positivo, que influencia diretamente na motivação e na decisão de permanência dos colaboradores.

Figura 12 - Componentes Culturais que Fortalecem o Vínculo dos Funcionários com a Empresa

3 respostas

O ambiente acolhedor, o incentivo à comunicação aberta e as ações voltadas ao bem-estar e reconhecimento. Por exemplo, a empresa promove momentos de descontração, como dinâmicas, celebrações e eventos internos, que ajudam a aliviar o estresse e fortalecer o espírito de equipe. Também existe o feedback, onde conseguimos ter um rumo para melhorar nossas ações. Esses fatores fazem com que a gente se sinta parte de algo maior, mais motivado e comprometido com os resultados.

Os benefícios que a empresa fornece é um diferencial, a cultura voltada a tranquilidade no formato de trabalhar e delegar tarefas a comunicação assertiva com o colaborador nos pontos que precisam de das feedbacks.

Pessoas em primeiro lugar, promoções.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base nas respostas apresentadas na Figura 13, é possível identificar os principais aspectos da cultura organizacional que mais contribuem para a satisfação e o engajamento dos funcionários. As percepções compartilhadas evidenciam o valor das práticas internas centradas nas pessoas.

1. Ambiente acolhedor, comunicação aberta e ações voltadas ao bem-estar

A primeira resposta destaca o ambiente acolhedor, a comunicação aberta e os momentos de descontração (como dinâmicas e celebrações internas) como fatores que fortalecem o espírito de equipe e reduzem o estresse. A presença de feedbacks construtivos também foi valorizada, por contribuir com a melhoria contínua e o alinhamento de expectativas, o que reforça o comprometimento com os resultados.

2. Benefícios, tranquilidade e comunicação assertiva

A segunda resposta enfatiza a importância dos benefícios oferecidos pela empresa e uma cultura organizacional que promove tranquilidade na execução das tarefas. O destaque vai para a comunicação assertiva, especialmente no momento de delegar responsabilidades e oferecer feedbacks que visam o crescimento profissional.

3. Foco nas pessoas e promoções

A terceira resposta, embora breve, sintetiza dois elementos-chave: prioridade às pessoas e oportunidades de crescimento (promoções). Esses pontos estão

diretamente ligados ao reconhecimento e à valorização dos colaboradores, promovendo motivação e pertencimento.

As respostas revelam que a cultura organizacional mais apreciada é aquela que valoriza as pessoas, promove bem-estar, mantém uma comunicação clara e reconhece conquistas. Esses fatores aumentam a motivação, reduzem o estresse, incentivam o desenvolvimento contínuo e fortalecem o engajamento. Uma cultura voltada à escuta ativa e à humanização das relações no ambiente de trabalho é percebida como essencial para a permanência dos colaboradores nas empresas.

Figura 13 - Iniciativas de Desenvolvimento e Permanência na Organização

A empresa apoia o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. A empresa oferece treinamentos, incentiva o aprendizado contínuo e dá espaço para crescimento interno. Além disso, há uma cultura de feedback constante, que ajuda a gente a identificar pontos de melhoria e evolução. Outro diferencial é o incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com ações que promovem bem-estar e qualidade de vida. Tudo isso influencia diretamente na minha decisão de permanecer na empresa, pois me sinto valorizada, em constante crescimento e parte de um ambiente que realmente se importa com as pessoas.

Sim, influencia por exemplo se propõem a investir em cursos de liderança, fazem treinamentos periódicos e tem se importado comigo e com o meu desenvolvimento mesmo com a minha idade mais avançada.

Com treinamentos, a liberdades em executar sua tarefa a sua maneira com foco no resultado. Sim.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base nas respostas apresentadas na Figura 14, é possível perceber de forma clara que o apoio ao desenvolvimento profissional e pessoal é um fator decisivo para a permanência dos colaboradores nas empresas analisadas. As respostas revelam três aspectos principais:

1. Investimento em capacitação e bem-estar

A primeira resposta destaca a existência de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo, com oferta de treinamentos, feedbacks constantes e incentivo ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso contribui diretamente para que os colaboradores se sintam valorizados, em crescimento constante e parte de um ambiente que se preocupa genuinamente com o bem-estar das pessoas.

2. Inclusão e valorização da experiência

A segunda resposta mostra que a empresa investe em cursos de liderança e treinamentos periódicos, inclusive para profissionais mais experientes. Isso demonstra uma cultura de inclusão etária e valorização do conhecimento acumulado, o que influencia positivamente na motivação e no engajamento dos funcionários.

3. Liberdade com responsabilidade

A terceira resposta valoriza a combinação entre treinamento técnico e autonomia na execução das tarefas, com foco em resultados. Esse modelo de gestão demonstra confiança no colaborador e promove um ambiente de trabalho mais leve e produtivo.

As respostas da Figura 14 demonstram que as empresas que investem no desenvolvimento contínuo, oferecem apoio personalizado e promovem a autonomia com responsabilidade conseguem criar um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a permanecer. A cultura de aprendizagem, aliada ao reconhecimento e ao cuidado com o bem-estar, tem papel fundamental na construção de uma relação sólida e duradoura entre empresa e colaborador.

Figura 14 - Identidade Organizacional na Percepção dos Colaboradores

3 respostas

Diria que é uma empresa humana, acolhedora e inovadora. A identidade da empresa está ligada ao cuidado com as pessoas, à valorização da diversidade e ao incentivo constante ao crescimento pessoal e profissional. O que mais se destaca, e que faz os funcionários quererem ficar, é esse equilíbrio entre responsabilidade e leveza no dia a dia. A empresa consegue manter um ambiente descontraído, com ações internas que aproximam os times, ao mesmo tempo em que mantém um foco forte em resultados.

Personalidade que transmite tranquilidade pois os donos são calmos, conversam e dão atenção. Uma empresa que recebe os colaboradores de braços abertos.

Ambiente dinâmico, podemos ser quem queremos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base nas respostas apresentadas na Figura 15, é possível concluir que a personalidade organizacional das empresas analisadas é marcada por três pilares principais: acolhimento humano, abertura para o diálogo e autenticidade no ambiente de trabalho. Essas características são percebidas como únicas pelos colaboradores e são determinantes para sua permanência.

1. Cultura humanizada e inovadora

A primeira resposta descreve a empresa como humana, acolhedora e inovadora, com uma identidade voltada ao cuidado com as pessoas, valorização da diversidade e incentivo ao crescimento pessoal e profissional. Destaca-se o equilíbrio entre responsabilidade e leveza no cotidiano, algo que fortalece os vínculos internos e favorece a permanência dos funcionários.

2. Proximidade da liderança

A segunda resposta reforça a ideia de uma cultura de acessibilidade e escuta, onde os donos da empresa conversam com os colaboradores e transmitem tranquilidade. Essa proximidade gera um ambiente de confiança e acolhimento verdadeiro, onde os colaboradores se sentem valorizados e vistos.

3. Liberdade e autenticidade

A terceira resposta resume a identidade da empresa como um ambiente dinâmico, no qual os funcionários sentem liberdade para ser quem são. Isso mostra uma cultura que respeita a individualidade, promove autenticidade e estimula o engajamento natural.

A “personalidade” das empresas descritas na Figura 15 é construída com base na valorização das pessoas, no diálogo aberto e na liberdade de expressão. Essas qualidades não apenas definem a identidade cultural das organizações, como também exercem um papel fundamental na retenção de talentos, ao criar um ambiente onde os colaboradores se sentem acolhidos, ouvidos e livres para crescer.

Figura 15 - Fidelização e Retenção: O Colaborador se Vê no Futuro da Empresa?

3 respostas

Sim, me imagino na empresa por mais alguns anos, porque é uma empresa onde aprendo muito e posso crescer profissionalmente. Mas também tenho um sonho de futuramente, ter algo meu, empreender em um projeto pessoal. Acredito que tudo que estou vivendo aqui está me preparando para isso, tanto em conhecimento quanto em experiência.

Nos próximos 2 anos sim, no mais se estagnar na função que atuo hoje certamente gostaria de viver outra oportunidade. Mas de momento estou satisfeito.

Não.

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Com base nas respostas da Figura 16, observa-se que as perspectivas em relação à permanência na empresa variam entre os colaboradores, revelando aspectos importantes sobre motivação, satisfação atual e planos futuros.

1. Desenvolvimento como fator de retenção temporária

A primeira resposta demonstra satisfação com o ambiente atual, destacando que a empresa contribui significativamente para o crescimento profissional e aprendizado. No entanto, também há a presença de um projeto pessoal futuro, indicando que a permanência está associada a um período de preparo para voos maiores.

2. Satisfação condicional

A segunda resposta reflete um sentimento de satisfação momentânea, porém condicionado à evolução de carreira. O colaborador menciona que, caso haja estagnação, buscará novas oportunidades. Isso revela que o engajamento está atrelado ao desenvolvimento contínuo e possibilidades de crescimento interno.

3. Resposta negativa

A terceira resposta é direta e negativa, indicando que o colaborador não se vê na empresa a longo prazo. Apesar da ausência de justificativa, esse posicionamento pode refletir desalinhamento de expectativas ou falta de conexão com a cultura organizacional.

As respostas indicam que a permanência na empresa depende fortemente da possibilidade de crescimento, aprendizado e realização pessoal. Colaboradores tendem a permanecer em ambientes que promovem desenvolvimento profissional, porém a falta de perspectivas claras ou o desejo de novos desafios pode levar à rotatividade. Esse dado reforça a importância de ações de gestão de carreira e engajamento contínuo dentro das organizações.

A análise dos relatos dos três colaboradores participantes do estudo de caso revela que a cultura organizacional exerce influência direta e significativa na decisão de permanência dos funcionários na empresa. Elementos como ambiente acolhedor, reconhecimento, oportunidades de crescimento, comunicação aberta e valorização das pessoas são apontados como determinantes para o engajamento e satisfação no trabalho.

Apesar de pontos em comum como o apreço por ações voltadas ao bem-estar e o desenvolvimento profissional, as respostas também evidenciam que a permanência está atrelada a fatores individuais, como expectativas de carreira e projetos pessoais. Dois colaboradores demonstram intenção de permanecer, desde que tenham possibilidades de crescimento, enquanto um indica que não pretende continuar.

Em resumo, o estudo de caso reforça que uma cultura organizacional humanizada, transparente e que investe no colaborador é um diferencial competitivo, mas que a retenção efetiva também depende do alinhamento entre os valores organizacionais e os objetivos pessoais de cada profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, pode-se notar que a cultura organizacional é um fator central na permanência dos colaboradores em uma empresa. As empresas que se destacam nesse aspecto são aquelas que vão além da lógica operacional e demonstram um verdadeiro compromisso com as pessoas que compõem seus times.

Os relatos demonstram que um ambiente de trabalho saudável, pautado por valores como respeito, reconhecimento, empatia, escuta ativa e valorização profissional, contribui significativamente para o engajamento e produtividade dos colaboradores. Por outro lado, a ausência desses fatores pode gerar desmotivação, desejo de mudança e até desligamentos.

Além disso, a pesquisa reforça que os colaboradores desejam sentir-se parte ativa do processo organizacional, com liberdade para contribuir, crescer e se desenvolver. Logo, cultivar uma cultura organizacional sólida, humana e bem estruturada não é apenas uma tendência, mas uma estratégia essencial para retenção de talentos e fortalecimento da identidade corporativa.

Assim, este estudo reforça a importância de as empresas investirem continuamente em sua cultura interna, promovendo um ambiente que valorize as pessoas como protagonistas do sucesso organizacional.

Durante a elaboração do trabalho, entretanto, enfrentamos algumas dificuldades. Entre elas, destacam-se a limitação de encontrar autores que abordassem perspectivas mais divergentes sobre o tema, já que grande parte dos estudos encontrados reforça visões semelhantes. Outra limitação refere-se à análise da pesquisa aplicada, pois não é possível ter total garantia sobre a sinceridade das respostas dos participantes, o que pode interferir na precisão dos resultados obtidos.

Apesar desses desafios, a pesquisa reforça a importância de compreender a cultura organizacional como um fator determinante na gestão de pessoas. Para nós, enquanto futuros profissionais de Recursos Humanos, o estudo contribui ao evidenciar que a valorização das pessoas, reconhecendo-as como protagonistas do sucesso organizacional, é fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais justos, motivadores e duradouros.

Como profissionais de Recursos Humanos, podemos contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional por meio de ações que tornem os valores

institucionais mais claros e vivenciados no dia a dia. Entre elas destacam-se a promoção de uma comunicação interna transparente, o alinhamento da liderança como exemplo de conduta, a valorização e o reconhecimento dos colaboradores, além de programas de treinamento que reforcem comportamentos alinhados à cultura desejada. Também é fundamental incentivar a escuta ativa, estimular a participação, promover a diversidade e assegurar que o discurso esteja sempre em coerência com a prática. Dessa forma, a cultura organizacional deixa de ser apenas declarada e passa a ser vivida, fortalecendo o engajamento, a satisfação e a permanência dos profissionais na empresa.

Nota-se, portanto, que investir no fortalecimento da cultura organizacional configura-se como uma estratégia essencial para alinhar os objetivos institucionais às expectativas humanas, garantindo não apenas o crescimento das empresas, mas também o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Michael. **Gestão de Pessoas**: A relação entre os objetivos organizacionais e individuais. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**: Based on the Competing Values Framework. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures**: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **The “What” and “Why” of Goal Pursuits**: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.
- DESIGNI, 2025. Disponível em: <<https://www.designi.com.br/64e0e62785f5c477>>. Acesso em: 05 mai. 2025.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.
- LIMA, Ricardo José de. **Cultura Organizacional e Empresas Familiares**: Um estudo na indústria calçadista de Franca-SP. Franca: UNIFRAN, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEDEIROS, Carlos Alberto F. de; ENDERS, Arlete P. **Cultura organizacional e retenção de talentos**: estudo em organizações brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 11, n. 1, p. 18–36, 2018.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, Fernando C. **Prestes. Organizações**: uma abordagem sociológica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

O'REILLY, Charles A. et al. **People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational Behavior**. 16. ed. Boston: Pearson, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TORRES, Natália M.; MARQUEZ, Flávio R. **Clima organizacional e retenção de talentos**: uma abordagem estratégica do RH. Revista de Administração da UFSM, v. 13, n. 3, p. 35–52, 2020.

TREVINO, Linda K. et al. *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*. California Management Review, v. 41, n. 2, p. 131–151, 2003.