

**RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO**  
**INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA**

ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**

**Organizadores:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

**Diagramação:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Ana Kelma Cunha Gallas

**Capa e Edição de Arte:**

Luís Fernando Silva Monteiro

**Supervisão Editorial:**

Edson Rodrigues Cavalcante

**Conselho Editorial**

Ana Kelma Cunha Gallas  
Benigno Soares dos Reis Filho  
Denise Juliana Bezerra de Pontes  
Barbosa  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Elizete Alves de Oliveira  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias  
Cronemberger  
Jair Bezerra de Castro Júnior  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Luiz Carlos Alves Marinho  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,  
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,  
Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org) | site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

---

**Índices para catálogos sistemáticos:**

Administração: Gestão de Pessoas.

# **GESTÃO DE PESSOAS: QUAL A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A GESTÃO DA CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS?**

Ana Virginia dos Santos e Silva

Iara Mota

Raelcimar Campelo da Costa

Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa (Orientadora)

## **RESUMO**

O presente artigo tem como finalidade identificar a relação e/ou influência entre a gestão da cultura e do clima organizacional e a retenção de talentos. A pesquisa justifica-se em razão da possibilidade de contribuição significativa ao prolongamento dos contratos trabalhistas dos colaboradores, podendo ser positiva, principalmente, para a sua motivação e dedicação nas funções por ele exercidas. A pesquisa teve como base de dados artigos e publicações relacionados a temática, encontradas em periódicos. A partir da análise dos dados foi possível constatar a comprovação da relação existente entre os temas. As informações coletadas foram organizadas em tópicos explicativos e ao final foi realizado um comparativo e verificada a relação existente entre as temáticas. Ressalta-se que a principal entrega da pesquisa reside na possibilidade de apresentar argumentos científicos ao planejamento de ações assertivas para a retenção de talentos nas empresas, o que pode proporcionar excelentes resultados sociais e econômicos tanto para as empresas quanto para as pessoas que laboram nelas.

**Palavras-chave:** Gestão. Cultura. Clima. Retenção. Talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo FACES (2021) as relações de trabalho e o desenvolvimento proveitoso das atividades podem estar ligadas diretamente a gestão da cultura, ao clima organizacional e à retenção de talentos. Neste sentido, deve-se dar significativa importância à cultura da organização. Ao se tornar mais que um simples fenômeno de moda, a cultura fornece os dados oportunos sobre o funcionamento da organização e ajuda a entender a sua complexidade.

As pessoas constituem um dos principais recursos de uma organização. A ênfase na motivação humana é hoje uma das mais valiosas possibilidades para o alcance da excelência no âmbito empresarial. Antigamente, as empresas não davam muita importância para a questão motivacional de seus colaboradores, pois não existia uma visão ampla do quanto é importante que o trabalhador se sinta parte da organização, e não seja somente visto como um instrumento de trabalho pois, certamente, uma empresa bem equipada, com pessoas motivadas e comprometidas com os resultados organizacionais fará com que a empresa alcance um diferencial em meio aos seus concorrentes.

Dadas as profundas transformações do mercado de trabalho e como os empresários buscando cada vez mais inovação, produtividade e, conseqüentemente, lucratividade, o fator humano tem se tornado ponto chave para as melhorias nas organizações, diante da concorrência do mercado.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas, por sua vez, dependem das pessoas para funcionar e alcançar sucesso. Do outro lado, para o trabalhador crescer na vida e ser bem-sucedido, significa obter sucesso profissional, o que inclui alcançar objetivos profissionais dentro das organizações. As organizações jamais existiriam se as pessoas não lhes dessem vida, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, ambas as partes dependem uma da outra para alcançar seus objetivos comuns (CHIAVENATO, 1999).

Diante disso, deve-se dar atenção à qualidade das relações entre as pessoas e a organização. Pensando nisso, se torna imprescindível entender as definições e aplicações da gestão da cultura, do clima e a retenção e compreender, também, como são tais relações e a forma que elas se correlacionam.

Ao avaliar o cenário atual, onde cada vez mais se tem pessoas comprometidas com as empresas, percebe-se que poderá haver uma relação entre a retenção de talento e a cultura. Sabe-se, ainda, que os trabalhadores de uma instituição podem ser afetados positiva ou negativamente no desenvolvimento e desempenho de suas atividades, na motivação e na permanência deles nas empresas, o que pode estar associado ao contexto de observador dos comportamentos das organizações.

Tais fatos já citados acima leva a reflexão em como essas temáticas se relacionam, surgindo assim a necessidade de entender melhor tal contexto e as afinidades possivelmente existentes entre elas.

Chiavenato (2014) aponta que ao valorizar colaboradores e realizar investimentos de capacitação, uma organização alcança redução no número de pedidos de demissão e, conseqüentemente, retém talentos e *know-how*.

Pelo exposto, propõe-se neste estudo responder ao seguinte questionamento: qual a influência da gestão da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos? Sendo, portanto, objetivo da pesquisa verificar a relação entre a gestão da cultura e do clima organizacional e a retenção de talentos, a partir da análise objetiva de entender o que é a cultura e clima organizacional; buscar as possíveis relações existentes entre cultura e clima numa organização e apontar possíveis impactos da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos de uma empresa.

A justificativa que sustenta tal pesquisa é que partir desse estudo será possível entender a relação entre a retenção de talentos e a gestão da cultura e do clima organizacional; partindo dos resultados apresentados neste estudo será possível

compreender consideravelmente questões relacionadas a motivação, *turnover* e engajamento dos colaboradores, gerando assim embasamento teórico que poderá auxiliar gestores na tomada de decisão e conseqüente diminuição de gastos com desligamentos.

Para tal discursão será trabalhado com os seguintes tópicos: Gestão da cultura, Gestão do Clima, Retenção de Talentos, onde em cada um deles será abordado mais detalhadamente cada um dos temas, ocasião em que será possível discutir de forma mais profunda, com intuito de encontrar e ressaltar as relações existentes ou não entre os assuntos.

O presente artigo seguirá os seguintes tópicos Introdução, Gestão da Cultura, Clima e Retenção de Talentos nas Organizações, Desenho da Pesquisa Científica, Análise dos Dados e Resultados e Considerações Finais.

## **2 GESTÃO DA CULTURA, CLIMA E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1 GESTÃO DA CULTURA E CLIMA**

#### **2.1.1 Gestão Estratégica**

A Gestão de Pessoas é vista, atualmente, como uma das principais vertentes das empresas, instituindo ações amplas e eficazes voltadas ao colaborador no ambiente e trabalho, como, também, ferramentas de suporte e atenção ao mesmo, servindo como um dos principais pilares da gestão empregada nas empresas, a gestão estratégica de pessoas desenvolve o colaborador e o retém, passando, assim, a ter papel e destaque, sendo ele visto como parte fundamental e influenciadora do futuro da organização.

FACEF (2011) definiu a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está

inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Estas vantagens permitem que a empresa aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais. A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Baseado nas suas competências distintivas, implementam-se as estratégias em todos os níveis para realizar as metas da organização, ajustando-a ao ambiente externo.

Inicialmente, é preciso redefinir o que se entende por gestão de pessoas com especial atenção para as especificidades que moldam o contexto da administração pública. O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização.

Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipas e das organizações. É importante assinalar, desde já, a importância de ter presentes os conceitos teóricos e a consciência de que eles moldam a ação para subsidiar os processos de transformação.

Vale lembrar, que a gestão de pessoas, vista do ponto de análise estratégica, não apenas influencia na relação da organização com o colaborador, mas, também, na redução de custos e no aumento e melhoria acentuada dos processos de produção, dando ênfase, dessa forma, à produtividade, sem esquecer do colaborador e de sua importância como agente transformador.

Uma forma de avaliarmos a importância que uma empresa dá aos seus colaboradores é a forma como elas são definidas dentro das organizações. Vários termos são utilizados para definir estas pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados,

pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior na cultura da organização. (CHIAVENATO, 2004), como poderá ser observado a seguir.

### **2.1.2 Cultura Organizacional**

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da empresa

A definição para o termo cultura organizacional é variada, como forma de se explicitar sua concepção, torna-se pertinente apresentar a definição de Barney (1986), um dos pioneiros sobre o tema, o qual aponta a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem o modo pelo qual uma organização dirige seus negócios.

Entende-se que a cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a essa um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir, determinado o que ser seguido e o que deve ser evitado.

Bakhri *et al.* (2018) explicam que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles. Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Neste contexto, sobrevivem e se destacam aquelas organizações capazes de se antecipar e acompanhar essas transformações. De outra parte, as



organizações são pressionadas pela sociedade para que sejam ambientalmente corretas e socialmente mais justas e responsáveis, levando em consideração a diversidade existente no ambiente de trabalho (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

No entendimento de Lacombe (2003), as organizações podem ensinar sua cultura com documentos ou com reuniões. No entanto, a forma mais utilizada de se ensinar a cultura é com práticas e decisões administrativas, isto é, a seleção cuidadosa dos candidatos; a orientação sobre a maneira correta de fazer as coisas, com normas e treinamentos.

As organizações devem orientar muito bem seus funcionários para que estes possam compreender a cultura e conseguir executá-la; caso isso não aconteça, poderá haver conflitos entre a cultura explícita e implícita, trazendo um prejuízo, além de um transtorno, tanto para a organização, quanto para as pessoas.

No entendimento de Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

Segundo Schein (1984), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais pessoas aceitarem os valores

essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização.

Entende-se que a cultura também projeta uma imagem da organização para clientes, fornecedores e funcionários, gerando um comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um. Estimula, também, a estabilidade do sistema social, ajudando a manter a coesão e fornecendo padrões adequados, sinalizando o que deve ou não deve ser feito pelos funcionários, deixando claro quem é de dentro e quem é de fora.

Segundo Braz. J. (2020), A cultura organizacional nos permite a ampliação do conhecimento das ações desenvolvidas na instituição de ensino, como são construídas e preservadas as crenças, as concepções, os códigos, a simbologia, os valores pela comunidade escolar, que tornam peculiar a construção da identidade institucional. Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para os membros de uma instituição, tendo em vista que, são através dessas ações que são transmitidas as estratégias de integração ao novo funcionário à organização, valores, socialização, normas de conduta e, comportamentos que são exigidos o que lhe permitirá integrar a equipe da instituição.

Para S. T, Bergue (2019) a cultura organizacional é o procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais, necessárias para assumir corretamente seus papéis em um grupo ou organização. É o processo de “aprender as manhas” sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história e o lugar onde se encaixa (ou seja, qual o seu papel nesse contexto).

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Dessa forma, percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra.

### 2.2.3 Clima Organizacional

Segundo Mello (2004, p.15), clima organizacional se refere à percepção do todo que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo do clima organizacional pode indicar elementos para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização.

Para Bezerra (2011), o clima organizacional é a percepção que cada colaborador tem sobre o seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, visto que cada pessoa enxerga e percebe as coisas de maneira diferente.

Para Chiavenato (2005), o clima organizacional é fruto da cultura e conduta de cada empresa. Os gestores devem estar atentos para as necessidades das pessoas dentro e fora das organizações, assim conseguirão promover um ambiente de cooperação mútua em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais e organizacionais.

O clima organizacional é uma relação existente entre a satisfação das pessoas dentro de uma organização, a percepção que os funcionários têm em relação à empresa para qual trabalham e a influência que o clima exerce sobre o comportamento das pessoas, pois o clima da institucional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões podem ser criados diferentes climas organizacionais.

Estudos apontam que as empresas que têm um clima organizacional favorável acabam atraindo grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente motivador que lhe proporcione crescimento.

Segundo Luz (2006), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que clima bom é aquele em que o funcionário se sente motivado, satisfeito, dedicado, que se

orgulham em fazer parte da empresa e que indicam a conhecidos e familiares para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Como podemos perceber, é visível a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia diretamente na motivação dos colaboradores. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado e verificar quais os pontos de melhoria precisam ser trabalhados.

Na visão de Robbins (2005), se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, é provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade, por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas se sentem bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significantes e proporcione a satisfação e a motivação de todos.

Um das ferramentas mais utilizadas para medir o nível de satisfação dos colaboradores é através da pesquisa de clima, é um questionário que geralmente é aplicado, uma ou duas vezes durante o ano, que busca identificar a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes na organização.

A cultura organizacional dirige a conduta, os pensamentos e sentimentos dos indivíduos que a compõem. Assim sendo, para que se estabeleça um clima favorável dentro da empresa é preciso que os funcionários ajam cooperando mutuamente em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais. (MOISEICHYK, 1997, p.37).

Ainda segundo Moiseichyk (1997, p.40) para se obter um clima organizacional adequado deve existir uma transparência de propósitos em que os funcionários em todos os níveis hierárquicos sejam respeitados em relação a suas expectativas. Um clima organizacional favorável irá proporcionar benefícios para funcionários, empresa e clientes.

## 2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

### 2.2.1 Talentos

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Herman (1993) defende que esse conceito se aplica à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas. O mesmo autor acrescenta que as empresas necessitam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários.

No mercado de trabalho atual, a cada dia que passa, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. A preocupação com as empresas no que tange a retenção de talentos é realidade no mercado e um dos motivos em estudar o assunto.

Costa (2017) ressalva que a maioria das organizações tenta identificar o “talento” tendo apenas por base a avaliação de desempenho, esquecendo-se de implementar práticas de avaliação de potencial. A avaliação de desempenho aliada à avaliação de potencial torna-se uma ferramenta poderosa na identificação dos “talentos”, uma vez que permite avaliar os colaboradores, tendo em vista o seu desempenho futuro.

Para que haja efetivo desenvolvimento organizacional deve-se buscar o desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais. Ulrich (1999, p. 29) afirma que “as empresas bem-

sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

A Gestão por Competências pode facilitar esse processo, já que busca alinhar o profissional e suas características individuais às necessidades da empresa e aos objetivos a serem atingidos, permitindo uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos na utilização de processos que facilitem o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

### **2.2.2 Retenção de talentos nas empresas**

Mesmo que as percepções das empresas quanto à importância das pessoas dentro da organização tenham se mostrado distintas, com algumas delas ainda não considerando os colaboradores como diferencial nas atividades das empresas, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos.

Retenção de talentos: uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Impedir a saída de quem importa é essencial para uma organização (AZEREDO, F. C, 2019)

Sá Leitão (2017) realizou um estudo com o intuito de compreender e caracterizar as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas organizações de tecnologias de informação e comunicação em Portugal. Neste estudo o autor entrevistou 11 colaboradores da área de GRH dos quais 8 são diretores de Recursos Humanos e 3 são responsáveis pela área de talento. Com este estudo, o autor conseguiu verificar que para os colaboradores, é fundamental que a organização se mantenha competitiva a nível salarial (Sá Leitão, 2017).

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Pesquisas também apontam que os profissionais, geralmente, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo.

Para Geraldo (2010), o profissional de gestão de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com competência, de modo a satisfazer e reter seus colaboradores, que representam um grande valor para as empresas. Esse profissional deve investir em estratégias, assumindo novas responsabilidades pessoais pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos, promovendo o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, através do seu modo de agir e pensar.

Gramingna (2007, p. 33) descreve que, “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”.

Geralmente os talentos se sentem valorizados quando são chamadas para participar de projetos desafiadores, tem suas responsabilidades ampliadas, percebem que a organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público pelas suas contribuições e têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores e líderes.

Para Santos (2007), “reter talentos não é fácil. Justamente por serem pessoas talentosas, elas exigem condições de trabalho especiais”. Santos ainda afirma que para reter um talento dentro de uma organização, são necessários fatores como um programa vencedor, estabilidade no emprego, realização, relacionamento de confiança com a direção, coleguismo, prêmios, reconhecimento, crescimento, aprendizagem e dinheiro.

O processo para atrair essas pessoas nada mais é do que a busca pela adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que os profissionais oferecem. Tanto as empresas quanto as pessoas escolhem umas às outras.

Os grandes talentos acabam sendo atraídos para as empresas que oferecem as melhores condições de trabalho. Os talentos buscam muito mais do que remuneração financeira, eles buscam liberdade criativa, expressão, opções de desempenho, crescimento em um ambiente protetor, com proprietários, gerentes, técnicos, líderes e membros capazes, além da remuneração por desempenho.

São inúmeros os motivos e as causas que são responsáveis pela retenção dos talentos nas empresas, por isso, é preciso um trabalho em conjunto para que todos, tanto o funcionário quanto a empresa sejam valorizados e, evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter a clareza dos fatores



relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Esta pesquisa realizou uma revisão bibliográfica, de caráter qualitativo. Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é constituída a partir de dados já existentes, incluindo livros e artigos científicos. A principal vantagem desta pesquisa é o fato de possibilitar ao pesquisador um amplo conhecimento acerca do fenômeno investigado que vai além do que este poderia obter diretamente com a sua própria pesquisa.

Já o método qualitativo, segundo Marconi e Lakatos (2007), analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo assim sua complexidade e ainda fornecendo observações mais detalhadas sobre as investigações, dando foco nos processos e seus significados.

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O levantamento de dados foi realizado por meio de livros especializados, de autores consagrados e de pesquisas nas seguintes bases de dados: LILACS, SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO. Foram utilizados como critério de inclusão os estudos que tinham entre seus descritores: temáticas relacionadas a retenção de talentos, gestão da cultura e clima organizacional.

Como critérios de exclusão, não foram utilizados artigos que não correspondiam ao tema abordado, que não estivessem publicados na linguagem selecionada, que não forneciam informações concretas para a temática, além daqueles que não possuíam os descritores escolhidos pelos pesquisadores.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No que diz respeito à coleta de dados, foi realizada a partir de pesquisa documental, onde foram avaliadas as publicações dentro das temáticas já acima citadas.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada a partir da análise de conteúdo dos artigos selecionados junto aos periódicos, em que se comparou a opinião dos diversos autores nos temas correlatos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS

#### 4.1.1 Cultura e clima organizacional

Na visão de Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva.

Entende-se a cultura aqui, como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos

grupos sociais. Pode-se entender como se fosse um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada, pois toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Ainda diante do que os autores acima destacaram é possível compreender que a cultura organizacional de uma empresa surge como fator preponderante, pois dá ênfase a fatores como visão, missão e tradições organizacionais defendidas, pontos esses que moldam a forma de ser e agir das empresas, o que se refletirá em toda a gestão produzida. A cultura desenvolvida dentro da organização assume papel de destaque no meio organizacional, pois será ela o ponto de partida na construção de processos cada vez mais amplos e aplicáveis às necessidades dispostas e a realidade e foco que se deseja alcançar.

Portanto, a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Na visão de Mello (2004, p.15), clima organizacional refere-se à percepção do todo que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo do clima organizacional pode indicar elementos para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização.

Bezerra (2011), possui o mesmo pensamento quando relata que o clima organizacional é a percepção que cada

colaborador tem sobre o seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, visto que cada pessoa enxerga e percebe os horizontes de maneira diferente.

Entende-se que o clima organizacional é um dos principais indicadores do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados dentro da organização. A satisfação, por sua vez, é algo que está ligada a diferentes aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas de trabalho e outras condições de trabalho, diante disso é possível salientar que o clima organizacional é fruto da cultura e conduta de cada empresa e, com isso, os gestores devem estar atentos para as necessidades das pessoas dentro e fora das organizações, assim conseguirão promover um ambiente de cooperação mútua em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam as necessidades pessoais dos colaboradores.

A problemática do clima organizacional se dá, na maioria das vezes, em virtude da cultura organizacional da empresa, percebe-se que algumas empresas começaram pequenas e foram crescendo gradativamente, porém, a visão dos empresários com relação a gerir pessoas não acompanhou tal crescimento. Eles possuem a visão de que um bom funcionário é aquele que chega sempre antes do horário, trabalha até mais tarde (sem receber por isso), que no final do mês recebe seu salário sem reclamar, que trabalha através de ordens e gritos e que não precisa de mais nada, o que gera insatisfação e tensão aos colaboradores, favorecendo o clima desagradável, pois se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho.

É provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade, por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas se sentem bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significantes e duradouras, apontando, desta forma uma possível relação entre a cultura e o clima organizacional que será tratado a seguir.

#### **4.1.2 Existe relação entre cultura e clima nas organizações**

Levando em consideração o que explicam Bakhri *et al.* (2018) é que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles.

Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Neste contexto, sobrevivem e se destacam aquelas organizações capazes de se antecipar e acompanhar essas transformações.

De outra parte, as organizações são pressionadas pela sociedade para que sejam ambientalmente corretas e socialmente mais justas e responsáveis, levando em consideração a diversidade existente no ambiente de trabalho (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

Como é possível perceber, inegável é a relação entre clima, cultura e motivação, dependendo da cultura organizacional predominante dentro da empresa reflete diretamente dentro do ambiente que influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado.

Diante disso, é possível apontar que o clima é resultante da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem mudanças mais profundas, levando mais tempo para acontecer.

A cultura e o clima se relacionam, pois, as pessoas têm que se habituar à cultura da empresa, bem como o clima é um indicador que interfere no comportamento, no grau de satisfação e no próprio desempenho que as pessoas têm em seu ambiente de trabalho, assim,

percebe-se que a cultura e o clima estão presentes na vida das pessoas e no ambiente de trabalho.

#### **4.1.3 Possíveis impactos da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos de uma empresa**

Bakhri *et al.* (2018) explicam que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles.

Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Dentre tais mudanças descritas pelo autor, é possível considerar a decisão de estar ou não em uma instituição, ou seja, uma cultura boa dá identidade ao colaborador, faz com que ele se sinta parte ativa e envolvida nas questões da empresa. Logo, a retenção pode ser associada, visto que o colaborador que se identifica é um colaborador que permanece. (AZEREDO, F. C, 2019).

O autor conclui quando descreve que retenção de talentos de uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores, contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Impedir, com classe, ética e benesses, a saída de quem importa é essencial para uma organização.

No que se refere ao clima, Luz (2006) aponta que pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que clima bom é aquele em que o funcionário se sente motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indicam a conhecidos e familiares para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização, tal compromisso pode ser facilmente associado à retenção de talentos, visto que a motivação se liga diretamente com a vontade de fazer parte de algo e continuar a

fazer, o orgulho em pertencer aumenta o desejo de permanecer envolvido com uma instituição, sem pensar assim em findar esse relacionamento.

Portanto, pode-se afirmar que a cultura e o clima de uma organização impactam diretamente no sucesso da retenção de talentos na empresa. Logo, as organizações devem investir, com compromisso, na melhoria de tais fatos organizacionais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante dos conceitos fornecidos pelos diversos autores destacados nesta pesquisa, é possível relacionar diretamente a cultura e o clima organizacional com o desempenho das organizações para que atinjam seus objetivos.

Percebeu-se como é importante a gestão de pessoas dentro das organizações, sendo vista como uma ferramenta estratégica e de suma importância na construção de processos e ferramentas gerenciais no desenvolvimento do colaborador e no papel das pessoas no ambiente corporativo. É uma questão fundamental, que busca ver o colaborador como parte fundamental na composição de ações, valorizando seus esforços e instituindo metodologias que contribuam no crescimento organizacional e profissional de todos.

As pessoas passam a ser vistas como o diferencial organizacional, sendo este um dos principais avanços produzidos, construindo uma realidade organizacional cada vez mais saudável para todos, que passa a ver o colaborador como aliado.

O colaborador é visto, ouvido e considerado. Entende-se, também, que para que a cultura e o clima estejam bem definidos, elementos como a missão, visão, princípios e valores da empresa devem estar claros e ser reforçados a todo o momento.

Pode-se afirmar que não existe um único fator de influência na satisfação e retenção de talentos nas empresas, mas um conjunto de fatores. O fator clima organizacional se destaca como um dos de maior peso na permanência, retenção e,

também, como fator que pode levar à saída de pessoas das empresas.

Nessa perspectiva, através dos dados analisados no presente estudo que tratou sobre a influência da cultura e clima organizacional na retenção de talentos, pode-se afirmar que o questionamento inicial foi respondido.

O estudo reafirma que existe sim uma relação interligada entre a ideia de que uma cultura organizacional bem definida e colocada em prática, juntamente com um clima organizacional favorável faz a diferença no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, e que impacta diretamente nos resultados da empresa.

É preciso reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e desenvolvidas e que a satisfação e retenção de talentos são fatores essenciais para o sucesso do negócio, pois a empresa precisa divulgar sua visão e atuação estratégica, para que assim os colaboradores possam se comprometer no alcance das metas e objetivos.

Por meio deste estudo, foi possível conhecer a cultura e o clima da empresa e compreender como ambos se relacionam e resultam na retenção de talentos.

A pesquisa permitiu aprofundar e esclarecer conceituações, logo, a relevância comercial e social do tema, é verificar a importância de se manter um bom clima organizacional, já que o sucesso da organização depende das pessoas que a vivenciam, bem como da cultura, que retrata os hábitos e costumes que cada pessoa demonstra no seu ambiente de trabalho. Para as atividades acadêmicas o estudo torna-se relevante pois apresenta conceitos e análises científicas a partir de doutrinas de autores que tratam especificamente dos conceitos relacionados à gestão de pessoas (cultura, clima organizacional, retenção de talentos e outros).

Como sugestão para pesquisas futuras, aponta-se a realização de um estudo de caso dentro de uma organização, com o propósito de vivenciar como ocorre na prática a relação



entre a cultura, seu clima organizacional, a partir da escuta dos colaboradores e suas percepções.

## REFERÊNCIAS

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BEZERRA, A. S. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ**. Piauí: Atlas, 2011.

BRAZ, J. Gestão da cultura organizacional no Instituto Federal: limites, desafios e rotatividade docente na Amazônia Sul Ocidental. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 39536-39458, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 4.ed.- Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, A. S. **Avaliação Holística do Desempenho Potencial do Gestor de Sistemas de Informação**. NOVA Information Management School - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação. 2017.

EBERT, P. N. P., SEVERO, E. A., JOHANN, D. Relações de Trabalho Saudáveis e não Saudáveis no Contexto Organizacional. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1882-1907.

FACES, R.A. **Jornal Belo Horizonte** • v.20 • n.4 • p. 8-9 • Out./Dez. 2021.

**FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GERALDO, V. R. O. **Gestão de Pessoas e a retenção de talentos nas organizações**: Gestão estratégica de pessoas – RH. Curitiba: 2010.

GIL, A, C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. ed, 7. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa-retencao-talentos.shtm>, Acesso em: 28 ago. 2022.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOISEICHYC, A. E. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

NAKASHIMA, C. **Reter talentos**, o maior desafio. 2003.

PARODI, K. **Retenção de Talentos ganha importância**. HSM Management, 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganhaimportancia> . Acesso em: 28 ago. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A.  
Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 22., 1998, Foz do Iguaçu.

SANTOS, D. D. C. **Talentos**: A arte de gerenciar. Recife: Atlas, 2007.

SCHEIM, E. “**Coming to a New Awareness of Organizational Culture**”, Sloan Management Review, 1984, e *How Culture Forms, Develops, and Changes*”, In: KILMANN edalii, op.cit.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.



**LESTU**  
Publishing Company

**R:REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024