

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:  
IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CONTRATAÇÃO E  
RETENÇÃO DE TALENTOS.**

**ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT:  
IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON TALENT HIRING AND  
RETENTION.**

PEREIRA, Andressa Gomes<sup>1</sup>; MARIANO, Paulo Henrique Teodoro<sup>2</sup>; PEREIRA, Rildo  
Gomes<sup>3</sup>; MACIEL, Willian Sales<sup>4</sup>; DIAS, Livia Carrer Borges<sup>5</sup>

**RESUMO**

O presente trabalho discorreu sobre a teoria do desenvolvimento organizacional e em como as empresas precisam se adequar ao ambiente de mudança e evolução, percebendo a cultura organizacional como um dos pilares dessa mudança de visão, principalmente na retenção e contratação de talentos. Se antes o foco das empresas eram os processos, estrutura, produtos, etc., hoje a identidade corporativa se tornou algo imprescindível para alcançar o sucesso, sendo um diferencial para atrair os melhores profissionais. A “imagem” das empresas nunca foi tão valiosa quanto atualmente, pois os trabalhadores querem mais do que grandes salários, assim a cultura organizacional tem sido alvo crescente na avaliação de candidatos quando procuram um novo emprego, e nas organizações quando procuram no mercado, pessoas que tenham o “DNA” similar antevendo assim a retenção desses talentos. A importância da cultura nas contratações e retenção foi identificada na empresa Totvs Brasil Central, atuante em Goiânia-GO. A metodologia utilizada neste trabalho foi a revisão da literatura, constituída a partir da leitura e da aplicação dos conhecimentos já constituídos sobre o desenvolvimento organizacional e cultura. Quanto aos fins, esta pesquisa caracterizou-se como exploratória, trazendo clareza aos dados demonstrados através de estudos, utilizando gráficos com dados importantes apurados a partir de formulário online. Quanto aos meios, a pesquisa pôde ser classificada como bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. O resultado obtido foi satisfatório diante da perspectiva gerada para alcançar os objetivos destacados, além de permitir uma projeção futura para a propagação deste tema.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Organizacional. Cultura Organizacional. Retenção de talentos. Contratação.

**ABSTRACT**

*This paper was discusses the theory of organizational development and how companies need to adapt to the changing and evolving environment, perceiving organizational culture as one of the pillars of this change of vision, especially in retaining and hiring talent. If before the focus of companies were the processes, structure, products, etc. today the corporate identity has become something essential to achieve success, being a differential to attract the best professionals, the "image" of companies has never been as valuable as it is today, because workers today want more than just great salaries, so the organizational culture has been a growing target in the evaluation of candidates when looking for a new job, and in organizations when looking in the market for people who have similar "DNA", thus anticipating the retention of these talents. Since in this research the importance of culture in hiring and retention will be identified in the company Totvs Brasil Central, operating in Goiânia-GO. The methodology used in this work is the literature review, constituted from the reading and application of knowledge already constituted on organizational development and culture. As for the purposes, this research is characterized*

*as exploratory, bringing clarity to the data demonstrated through studies using graphics with important data ascertained from an online form, as for the means, the research can be classified as bibliographic, field research and case study. The result obtained was satisfactory in face of the perspective generated to reach the highlighted objectives, besides allowing a future projection for the propagation of this theme.*

**Keywords:** *Organizational Development. Organizational Culture. Talent Retention. Hiring.*

- 
1. Graduanda do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. E- mail: [andressagp884@gmail.com](mailto:andressagp884@gmail.com)
  2. Graduando do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. E- mail: [paulohenriquetm1997@gmail.com](mailto:paulohenriquetm1997@gmail.com)
  3. Graduando do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. E- mail: [rildogomes@hotmail.com.br](mailto:rildogomes@hotmail.com.br)
  4. Graduando do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. E- mail: [williansalesmaciel@gmail.com](mailto:williansalesmaciel@gmail.com)
  5. Mestre e Orientadora de TCC do Curso de Administração. Professora da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. E-mail: [livia.carrer@facunicamps.edu.br](mailto:livia.carrer@facunicamps.edu.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, apesar do crescimento tecnológico e das muitas inovações de estrutura, as empresas vêm valorizando cada vez mais os profissionais, no entanto, encontram dificuldade na hora de contratar e reter talentos. Muitas organizações pretendem aumentar ou manter o número de colaboradores, mesmo com toda a tecnologia que substitui as funções repetitivas. Uma cultura sólida impacta na força da sua marca empregadora, o que significa uma atração de potenciais talentos, além da diminuição do esforço de retenção caso os mesmos sejam contratados de forma eficaz.

Um artigo publicado pelo SEBRAE (2023), afirma que a retenção de talentos começa antes da contratação, a empresa precisa ter claro o perfil de funcionário que está procurando, o autor ainda reitera que “A retenção de talentos gera impactos dentro da empresa, mas também reflete nos seus resultados” isso porque o fit cultural (critério que analisa o perfil do candidato e descobre se ele está alinhado ao ambiente de trabalho e cultura organizacional da empresa) faz com que essa pessoa sinta orgulho em fazer parte da empresa, podendo até transformá-lo em defensor da marca.

Hoje, o sucesso de muitas empresas em Goiás se dá a esse padrão de informação buscado pelas organizações, a fim de melhorar seu desempenho dentro de um cenário tão disputado como é o mercado empresarial goiano. É nesse cenário que se encontra a Totvs Brasil Central - TBC, uma empresa brasileira de tecnologia especialista no desenvolvimento de soluções de negócios.

Pensando nisso, a pesquisa em questão tem como objetivo geral, analisar o quanto a cultura organizacional impacta no processo de contratação e retenção de talentos na Totvs, e como objetivos específicos: levantar dados sobre a cultura organizacional e retenção de colaboradores da referida empresa; apresentar a expectativa que os colaboradores tiveram ao escolher trabalhar na TBC e apresentar quais ferramentas estão sendo usadas para reforçar a cultura organizacional.

A cultura organizacional consegue direcionar as empresas de sucesso, pois leva os funcionários a entender melhor o ambiente em que a organização atua e trabalhar dentro do mesmo. É imprescindível ter uma cultura forte, eficiente e que seja bem transmitida e entendida pelos colaboradores, pois isso trará um impacto positivo resultando em mais produtividade, objetividade e sucesso na retenção de talentos e novas contratações, sendo assim, o presente trabalho tem por finalidade, realizar uma pesquisa na empresa TBC com o intuito de identificar

qual a relevância da Cultura na hora de contratar e reter. Diante disso questiona-se: O quão importante é a cultura organizacional na seleção e retenção de talentos na TBC?

Em conclusão, o artigo propõe que nos tempos atuais o mais importante fica sendo produzir um certo conhecimento que, além de útil, venha ser ainda mais explicitamente orientado por um projeto que possa ser ético e visando a solidariedade, a harmonia e a criatividade.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Desenvolvimento Organizacional (DO)**

Leite, 2010 em seus estudos afirma que:

A concepção de desenvolvimento organizacional ainda desfruta sua recente maturidade, pois somente depois de 1960 ela se fez registrar. Carece, portanto de novas pesquisas para continuar a amadurecer. Os pressupostos teóricos que embasam a sua filosofia e as suas técnicas são os mesmos para Estados Unidos, Europa e Brasil, não obstante contextos socioculturais e históricos diferentes. (LEITE 2010. p, 11).

O autor afirma ainda que o desenvolvimento organizacional (DO) não é somente uma técnica, mas sim um processo contínuo, implica necessidade de mudança, exige planejamento, promove melhoria de eficiência e eficácia e assegura a efetividade da organização.

Lawrence e Lorsch (1972) trataram o desenvolvimento organizacional como a modificação que conduziria a um melhor ajustamento entre a organização e as demandas do seu ambiente e/ou a um melhor ajustamento entre a organização e as necessidades dos contribuintes individuais.

Bennis, (1969) define DO como uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança.

Para Zaltman e Duncan (1977) o DO funciona como um processo de reaprendizado do indivíduo ou do grupo em resposta aos novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, exigindo ação e resultando em mudança na estrutura e/ou funcionamento de sistemas sociais.

Robbins (1999) considerou como o termo usado para compreender um conjunto de intervenções de mudança planejada, construídas sobre valores democrático-humanistas que

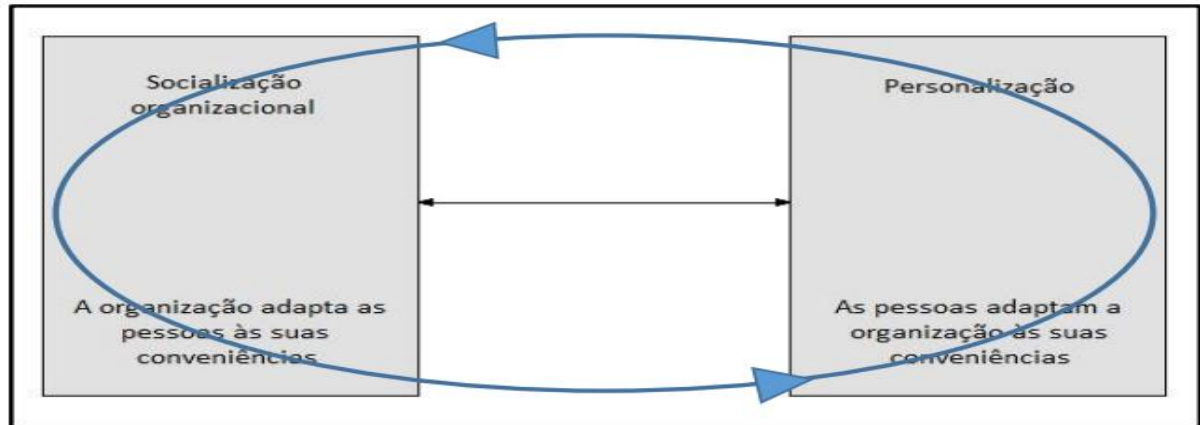
buscassem aprimorar a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado (apud LEITE, 2010).

O Desenvolvimento organizacional surgiu com a necessidade, que as empresas em todo mundo tiveram de se adaptar às mudanças ambientais cada vez mais rápidas e profundas, isso obrigou o departamento de Recursos Humanos a se organizar melhor e entra em cena o conceito de desenvolvimento organizacional. De acordo com Chiavenato (2011), uma das principais funções do Desenvolvimento Organizacional é fazer com que as pessoas mudem no ambiente de trabalho a relação entre elas com melhor interação e qualidade, considerando principalmente o foco na cultura organizacional, mas que é efetuada de forma planejada.

Os principais objetivos do DO são; colaboração e integração entre os agentes da organização, para Freitas (2007), a cultura organizacional pode ser gerenciada e controlada, isso ajuda as organizações a encontrar respostas que impulsionam o alcance de seus objetivos como nas contratações e integrações de funcionários. O líder deve ser, portanto, o principal aliado, permitindo que o RH atue como consultor em sua área para benefício do negócio como um todo, independente do motivo, o desenvolvimento organizacional é uma ótima forma de trazer um autoconhecimento para o negócio, unindo as metas e objetivos da empresa com as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) reforça que interesses entre empresa e subordinado caminham com uma via de mão dupla (Figura 1). Quando o colaborador espera ou deseja algo da empresa, mas a realidade se mostra diferente, é normal que essa quebra de expectativas acabe reduzindo a motivação do profissional. O processo de DO apoia-se em um modelo normativo de funcionamento organizacional e pressupõe-se que o comportamento dos empregados se baseia em fatores tais como: confiança, apoio moral, entrega e recebimento de informações relevantes (*mutual feedback*) e administração de conflito.

**Figura 1** – Ajustamento recíproco entre organização e pessoas



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2010, p. 182)

A Figura 1 acima, desenvolvida por Chiavenato (2010), demonstra a relação entre organização e pessoa onde é possível verificar que o ajuste entre ambos acontece de maneira recíproca, onde uma se adapta a outra. Segundo o autor, a socialização representa a orientação em que a organização tenta adaptar as pessoas às suas conveniências e a personalização representa a tentativa das pessoas em adaptar a organização às suas expectativas.

## 2.2. Gestão de pessoas

No que tange à gestão estratégica de pessoas, Martín-Alcazár; Romero-Fernandez e Sanches-Gardey (2008) afirmaram que a gestão de pessoas além do trato do dia a dia, precisa conter outros aspectos como: políticas, práticas e filosofias globais, envolvendo a força de trabalho e as questões sociais constituintes dos elementos centrais da estratégia. Necessitam se transformar de forma consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja uma oportunidade em que as pessoas possam crescer à medida que trabalham.

Essa teoria foi criada visando ser mais fácil e realista o avanço das organizações. Deve-se levar em conta questões como a estrutura da organização, a capacitação dos profissionais, os recursos que ela dispõe para garantir seu funcionamento, seus valores e clima organizacional. Com o avanço tecnológico e a transformação digital em uma atuação de planejamento e estratégia, o RH tem muito a colaborar para que o negócio se desenvolva e cresça.

Faissal et al (2009) declaram que essa gestão trabalha com a visão voltada para atender as necessidades das pessoas e com isso, otimizar o retorno em prol do crescimento e da manutenção da empresa.

[...] caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Apesar da Gestão de Pessoas serem um assunto tão atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos promoverem, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição (SOVIENSKI E STIGAR, 2008, p. 54).

O termo gestão de pessoas procurava ressaltar o caráter da ação( a gestão) e seu foco de atenção( as pessoas). O caráter estratégico dos sistemas de gestão de recursos humanos surgiu na década de 1980, como novo critério de efetividade. Surgiu a economia solidária, aliada a novos modelos de desenvolvimento alternativo e constituindo, de certa forma, como um novo capítulo da economia social (LAVILLE, 2014).

As organizações da economia solidária referem-se a um conjunto de empreendimentos que buscam responder a certos problemas locais específicos. O termo tem o objetivo:

Num primeiro momento, indicar, por um lado, a associação de duas noções historicamente dissociadas, isto é, iniciativa e solidariedade; e, por outro lado, sugere-se (com estas experiências) a inscrição da solidariedade no centro mesmo da elaboração coletiva de atividades econômicas (FRANÇA FILHO, 2001, p.248).

### **2.3. Cultura organizacional**

A cultura organizacional é o jeito que a empresa faz as coisas, não é uma regra que tem que ser seguida e nem há uma receita específica para todas as organizações, é o conceito que define a forma com que a organização traduz seus negócios e em como trata seus clientes, parceiros e funcionários.

A cultura desempenha diversos papéis dentro de uma organização entre eles destacam-se:

- Traz ao colaborador uma conexão com a empresa e um certo tipo de identidade.
- Ajuda a empresa a se distinguir das outras, assim podendo até ser um diferencial competitivo
- Facilita criar um comprometimento do empregado com a empresa, com seus valores, missão, visão etc.

- A cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e da forma as atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS, 2002, p. 503. apud RIOS E CUNHA, 2016).

Nos estudos de Schein apud Freitas, entende-se que:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN apud FREITAS. 1991. p, 74).

Motta, (2002), acrescenta que “A Cultura Organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização – cria distinção entre uma organização e as outras, auxiliando na definição da missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente”.

O autor complementa sua afirmação:

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. (MOTTA, 2002. p, 158).

Para Horta (2006) entender como a cultura organizacional funciona, é um dos primeiros passos para melhorar o funcionamento dentro da empresa e a vida dos colaboradores que ali estão trabalhando. Visa por meio de uma cultura forte, aumentar o comprometimento, a produtividade e o lucro.

Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.”

Partindo destas primícias é possível afirmar que a cultura organizacional proporciona um maior e melhor direcionamento aos funcionários que entrarão para a empresa, isso porque a mesma funciona como um guia de comportamento e mentalidade para os funcionários recém contratados.

Chiavenato (2010) reafirma esta colocação, afirmando que cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização, é o que diferencia uma organização das demais. A cultura organizacional além de estar ligada com o comportamento dos colaboradores, também tem relação com a forma que as estratégias são tomadas e como os clientes são tratados,



algumas organizações têm foco no produto, outras podem ter foco no cliente, no entanto, nenhuma delas está certa ou errada, essas estratégias precisam ser percebidas e entendidas pelos trabalhadores. Desta forma, é possível notar a importância da definição da cultura organizacional em uma empresa, a delimitação de regras e o estabelecimento de como se quer trabalhar (público-alvo, definição de mercado, metas a serem alcançadas, etc.) é fundamental para que a empresa trace estratégias para alavancar seu negócio.

Para Roberta Rosenberg (2022), especialista em desenvolvimento de cultura e fundadora da F.Lead, "a cultura organizacional é um fator extremamente importante para o sucesso de uma empresa, seja na retenção de talentos, no desenvolvimento de pessoas e na geração de resultados". Roberta cita ainda que para chegar ao sucesso, uma organização deve conseguir um bom desempenho da equipe de RH mediante o conhecimento mais aprofundado do perfil dos seus colaboradores, e o perfil da empresa. A especialista afirma que “jogar apenas com remuneração para ter colaboradores mais felizes e produtivos ficou para trás e hoje, as pessoas querem trabalhar e crescer em ambientes “saudáveis” onde possam se conectar e se reconhecer”.

Partindo desta afirmação é possível dizer que cabe a empresa não só conhecer sua estrutura e definir sua cultura, como também ter a sensibilidade de enxergar o perfil de seus colaboradores, deslocando-os para desempenhar papéis onde além de possuírem habilidade possuem afinidade, desse modo realizarão suas atividades com mais disposição e empenho o que é bom para o ambiente de trabalho e para a empresa.

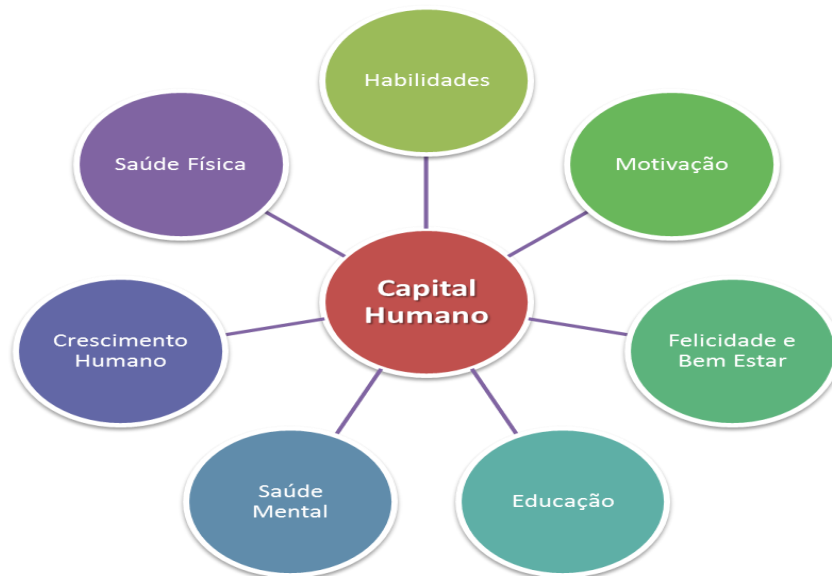
Assim sendo, faz-se necessário que os CEOs das empresas e toda equipe possuam habilidades de gestão de pessoas e liderança, a fim de conseguirem identificar a necessidade do funcionário e da empresa. Segundo a entidade American Chamber of Commerce for Brazil – ou Câmara Americana de Comércio para o Brasil (AMCHAM, 2022), existem algumas competências indispensáveis para os CEOs fortalecerem a cultura organizacional das suas equipes em 2022, ou seja, logo após a pandemia da Covid-19, entre elas estão:

- **Ter facilidade para administrar o capital humano;** uma comunicação aberta com os colaboradores é uma das melhores formas de deixar claro os objetivos de ambas as partes, a empresa deve traçar estratégias que incentivem os colaboradores a terem a cultura de estar atento a saúde mental dos mesmos, principalmente nesse período atual, para tentar diminuir ao máximo o *turnover*;
- **Saber atuar com pessoas diferentes** - algo que aumentou de forma exponencial foi o trabalho *home office*, onde as pessoas trabalhavam de casa e não tinham um contato

direto com os times. Com a volta dessas equipes presencialmente podem surgir algumas dificuldades de engajamento e trabalho em conjunto, além disso, os líderes devem atuar de forma que a cultura seja transmitida aos novos membros da empresa.

Ainda falando sobre as principais competências pertinentes aos CEOs, pode-se afirmar que o bem mais valioso de uma organização é o capital humano (CAPOTE, 2011). Torna-se cada vez mais importante dar atenção aos colaboradores de forma que esses, se sintam acolhidos pela equipe e satisfeitos com o trabalho na organização. Questões como acúmulo ou desvio de função e horas extras excessivas por exemplo, tendem a aumentar a rotatividade dentro da empresa, o que não é benéfico nem para o colaborador nem para a equipe. É imprescindível que haja ética e respeito entre empresa e funcionário para que haja harmonia no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 2017).

**Figura 1** – Organograma para a valorização do capital humano



**Fonte:** Capote (2011)

A Figura 2 acima, mostra um esquema do que seriam pontos chaves a serem abordados pelas organizações a fim de garantirem a valorização do capital humano. Investimentos em cursos para melhora das habilidades já existentes, trabalhos internos voltados a garantir maior motivação na jornada de trabalho, investimentos em bem estar, saúde física e mental dos funcionários e na educação dos mesmos são estratégias que tendem a trazer bons retornos às organizações, sendo válido o investimento.

## **2.4. Contratações e retenção de talentos**

Uma organização que almeja alcançar resultados positivos e crescer no seu nicho de mercado necessita investir na captação de talentos, treiná-los e retê-los em seu ambiente organizacional, de forma a diminuir a rotatividade e desfalques na empresa. Para isso, as organizações têm buscado formas de atrair pessoas com grande capacidade profissional para comporem suas equipes. Este investimento acaba sendo direcionado a jovens talentos, pois dessa forma, a empresa poderá treiná-los e capacitá-los de acordo com a sua missão, visão e valores (GIL, 2001).

Para que ocorra esta captação, as organizações, mais precisamente o setor de RH, deve expor suas vagas e oportunidades de forma a atrair possíveis funcionários. Segundo Ribeiro apud Ferreira (2018), entre os anos de 1950 e 1965 o profissional de Recursos Humanos passou a ser responsável por auxiliar nas etapas para admissão de novos funcionários, passando a compreender as fases de recrutamento, seleção e ambientação de pessoas. Ribeiro apud Galvão, (2021), afirma que as ações cabíveis à área de Recursos Humanos incluem recrutamento, seleção, treinamento, plano de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.

## **2.5. Recrutamento**

De acordo com Chiavenato (2010), o termo recrutamento tem sua origem na área militar, o recrutamento militar é a convocação obrigatória de todo cidadão que atinge determinada idade. Na vida organizacional o recrutamento é também uma convocação, que também pode ser chamado de convite, porém, sem o comparecimento obrigatório do indivíduo. O autor cita ainda que o recrutamento tem como objetivo, divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características. Ainda segundo ele, pelo recrutamento, a organização – que também faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para o mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego.

Quando se fala em recrutamento, refere-se à mão de obra para atender às necessidades da empresa, buscando candidatos com perfil adequado para determinada vaga. O objetivo de todo profissional da área de recursos humanos é selecionar o candidato ideal para a vaga solicitada, e o objetivo de toda organização é o sucesso no mercado (GONÇALVES, 2006).

O recrutamento acontece quando a empresa deseja aumentar o seu quadro de funcionários, geralmente em um setor específico, apesar de ser um processo “universal” cada empresa tem seus métodos definidos a partir de suas estratégias particulares, permitindo ao órgão responsável dar abertura a este processo, podendo ser um processo conduzido pelo RH interno ou uma consultoria terceirizada, para Chiavenato (2006) com o passar do tempo o RH passou a ser considerado como setor de staff (apoio).

O recrutamento de pessoas é utilizado pelas entidades como meio de encontrar pessoas com as habilidades que atenda às necessidades da empresa para colocá-las em um processo de seleção, a fim de escolher entre as pessoas recrutadas qual delas fará parte da organização (CORADINI e MURINI, 2009 apud DO NASCIMENTO, 2021).

O processo de recrutamento de pessoas se origina a partir de uma necessidade dentro da organização para suprir a ausência de um profissional qualificado, essa necessidade ocorre em detrimento da demanda que a empresa está tendo naquele momento, em linhas gerais o processo de recrutamento ocorre em função do fluxo gerado pela própria entidade. (CORADINI e MURINI, 2009 apud DO NASCIMENTO, 2021).

O recrutamento de pessoas tem três formas principais que são: recrutamento interno, recrutamento externo e o recrutamento misto, cada uma dessas formas de recrutamento são aplicadas conforme a necessidade da entidade (FERREIRA E VARGAS, 2014).

- O recrutamento interno é onde a empresa dá preferência a seus próprios colaboradores para o preenchimento de vagas disponíveis, os funcionários têm a chance de serem promovidos (CARVALHO et, al., 2016).
- O recrutamento externo é quando a empresa busca candidatos de fora da instituição, no intuito de se renovar através de novos funcionários que entram na organização com novas experiências que podem vir a contribuir positivamente dentro da empresa (CORADINI e MURINI 2009 apud DO NASCIMENTO, 2021).
- O recrutamento Misto - acontece quando ocorre um recrutamento interno, fazendo com que haja uma vaga a ser preenchida uma vez que um funcionário da empresa recebe a oportunidade de mudar de função. No recrutamento misto é o processo visto como promoção de cargo para os colaboradores, porque a empresa dá prioridade para o funcionário da própria entidade para o preenchimento da vaga ofertada, o colaborador da empresa sempre terá a prioridade em relação ao novo funcionário (FERREIRA e VARGAS, 2014).

## 2.6. Seleção

O processo de seleção acontece após o recrutamento, nele são feitos testes para avaliar a capacidade dos candidatos e ter o embasamento para escolher a melhor opção dentre os participantes, de acordo com o perfil estipulado pela empresa (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017).

Segundo Ferreira e Vargas (2014), o processo de seleção é o responsável por buscar as competências do candidato e o seu diferencial diante dos outros. As vagas e os candidatos precisam de um encaixe; o que o cargo requer e o que o candidato tem a oferecer para benefício da organização, aumentando assim a eficiência dos resultados esperados. Falhas nesse processo podem comprometer outros setores da gestão.

Para Orlickas apud Figueiras (2019), a seleção tem o propósito de pesquisar, completar, e identificar profissionais capazes que colaborem para a ultrapassagem do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal.

Chiavenato (2003, p.132) diz que: “As pessoas constituem o mais valioso recurso da organização. Devemos tratar as pessoas como pessoas. A organização depende de pessoas, recurso indispensável e inestimável”. para o autor as pessoas são os maiores ativos de uma organização, assim o processo de seleção é algo que impacta diretamente no sucesso das empresas.

## 2.7. Treinamento

Após serem recrutadas e aprovadas no (s) processo (s) de seleção, os candidatos passam para a fase de treinamento da empresa, onde ações já estabelecidas de acordo com a rotina e tipo de atividade da empresa, são passadas aos recém-contratados, no intuito que se ambientem com a equipe de trabalho e aprendam a rotina, normas e padrões da organização.

Atualmente, muitas organizações têm se utilizado de programas de estágio e *treinee* para estreitar relações entre empresa/funcionário. Através destes programas o treinamento e a avaliação do recruta serão realizados. Gonçalves e Mourão (2011, p. 2) definem treinamento e desenvolvimento como “uma das formas clássicas de aprendizagem induzida dentro das organizações”, a qual deve estar alinhada com as diretrizes da empresa e com o ambiente na qual ela está inserida.

Para Pilati (2004 apud Mourão; Marins, 2010), o treinamento pode ser entendido como um processo tecnológico controlado pela empresa com a finalidade de provocar a melhoria de desempenho, habilitar para o uso de tecnologias ainda não difundidas e dar suporte para o desempenho de novas funções. O treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver as pessoas para a aprendizagem de novas habilidades bem como para ampliar as já existentes, visto que, as organizações são pressionadas a se adaptarem às exigências de mercado.

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter segurança quanto à inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2016 apud AZEREDO, 2019). Entre os objetivos mais importantes do treinamento, Marras apud Azeredo (2019), destaca os seguintes: formação profissional (alcance de um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão); especialização (oferece um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho) e reciclagem (revisão de conceitos, conhecimentos ou práticas, atualizando-os de acordo com as necessidades).

## **2.8. Retenção de talentos**

Sabe-se que a retenção dos colaboradores e a contratação de novas pessoas é um desafio que as empresas sofrem há tempos e cada dia essa competitividade aumenta, principalmente na área da tecnologia em que a procura por bons trabalhadores é muito intensa. Segundo Marras (2011), a rotatividade de pessoal conhecida como *turnover* pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período.

Diante do cenário atual da economia e da gestão dos talentos, percebe-se que para engajar o colaborador, é preciso criar um ambiente que seja propício para que ele desenvolva os seus talentos; mostrar disciplina em exercer as atividades; comprometido com os resultados da organização, da cultura, dos valores, e da missão da empresa, sendo embasado nos processos e padrões de trabalho, e nas atividades que possam ser atribuídas para fomentar recursos para capacitação do funcionário. Portanto, a retenção de talentos torna-se um fator primordial, para não se perder um colaborador que dê resultado, por falta de capacitação.

Conforme Bassani (2014), o processo de retenção dos colaboradores é um desafio para o departamento de Recursos Humanos, todavia necessita de atenção também dos gestores e líderes das empresas, pois interfere nas estratégias da organização, sendo assim o RH precisa gerar incentivos para conseguir tal objetivo.

Segundo Oliveira et al (2013):

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA et al, 2013, p. 31).

Com base nesse contexto, torna-se claro que para a organização reter um talento, precisa existir iniciativas como desenvolvimento de formas de valorização dos colaboradores e programas de políticas motivacionais, segurança do trabalho e qualidade de vida, com base em uma liderança que não se atente somente com as expectativas empresariais, mas que esteja sensível com as necessidades dos colaboradores da sua equipe

De acordo com Leonardo (2002, p. 43), “O planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos”. Portanto, diante da relevância de que o capital humano está assimilado ao mercado corporativo, haverá a necessidade de que as organizações desenvolvam planos estratégicos e formas para atrair, identificar, e reter talentos humanos; com treinamentos, palestras, oficinas, a fim de capacitar o colaborador de acordo com a sua missão, visão e valores (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

O RH 4.0 vem para reforçar essas ideias, pois possibilita a aplicação de recursos tecnológicos inteligentes, como o uso de softwares para coletar, analisar e identificar características em talentos que condizem com a política e valores que aquela empresa expressa e assim, melhorar o processo de seleção de novos colaboradores em que se busca a pessoa certa no momento certo. Um artigo publicado pela Universidade de São Paulo - USP (2020) fala: "Normalmente, o cenário que vemos no RH tradicional é de um grupo de profissionais focados em funções burocráticas. Por outro lado, o RH 4.0 permite a expansão das “fronteiras” desse departamento.”

Com o exposto, é possível afirmar que cada etapa busca encontrar e testar o desempenho dos futuros colaboradores, ao mesmo tempo, identificar características desejáveis para retenção

dos mesmos na empresa. Cada estratégia ou programa oferecido pela organização tem sua peculiaridade e maneiras de interações diferentes, entretanto, ambos oferecem oportunidades de ampliar o relacionamento e conhecimento entre as partes.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia escolhida para essa pesquisa foi um estudo de caso na empresa TBC. Para Yin (2001, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para obter o resultado dos nossos objetivos decidimos fazer um estudo de caso na empresa, pois o avanço da cultura organizacional é algo atual e que está em crescente no mercado, e realmente tínhamos o desejo de trazer essa investigação na vida real.

Os autores contemporâneos, em todos os tópicos estudados ou o enfocados, existe a unanimidade em mencionar a cultura do desenvolvimento organizacional, sendo seu elemento determinante para suas ações organizacionais, destaca-se um fator interessante e curioso impulsionado ou restritivo para sua performance de competitividade no cenário atual.

Gomes (2001) ressalta que o tema mudança organizacional, veio despertando o interesse dos teóricos em suas últimas décadas, sendo assim produzindo uma quantidade considerável de reflexões, com análises e suas proposições de soluções, o objetivo de ajudar as organizações assim promoverem mudanças com uma maneira eficaz e pouco traumática. Porém, a dificuldade vem compor um quadro teórico e integrado e as experiências malsucedidas com relação à aplicação desta teoria o que levou ao crescimento do volume de críticas.

O potencial contributivo e os benefícios que foi oferecido pelo método e a análise comparativa qualitativa dentro do desenvolvimento da pesquisa foi de mostrar o nível de utilização, por meio dos resultados obtidos dentro da análise nas publicações utilizando este método.

Os métodos quantitativos seguem paradigmas clássicos enquanto os métodos qualitativos seguem os alternativos. A ideia clássica defende que há uma realidade externa que pode ser observada objetivamente, e seus resultados de pesquisa podem ser replicados e generalizados, de forma que seja possível obter a verdade universal.



Dessa forma, com a pesquisa quantitativa, é sempre uma tentativa de se obter dados dentro de um determinado grupo de pessoas, por isso deve ser conduzida de forma amostral e focar na representatividade para que seus resultados sejam válidos.

Flick (2013:p25):

Os estudos são planejados e devem garantir sua objetividade, eliminando-se, em grande parte, as opiniões subjetivas dos participantes da pesquisa. Assim, não se dá voz aos sujeitos entrevistado e trabalha-se com as estatísticas produzidas pelos procedimentos escolhidos.

Nesse sentido, conforme vem descrevendo estas características, contém limites e com isso vantagens dentro das abordagens acima citadas, valendo a pena salienta-se que se pode construir dentro de uma integração entre as duas abordagens, pois assim para se analisar com certa fidedignidade uma situação pode ser necessária o então seu uso de dados estatísticos e de dados qualitativos, bem como das análises sugeridas por cada uma dessas escolhas. O que irá desvelar a importância de cada uma ou das duas juntas é o propósito da pesquisa e a natureza do objeto a ser estudado.

Esta pesquisa teve como objetivo uma análise sucinta das metodologias aplicadas nos tempos atuais, dado o impacto causado por diversas tecnologias implantadas, segundo (Chiavenato, 2000, p:96) empresas necessitam e precisam buscar utilizar algum meio ou alguma alternativa tecnológica para execução de tarefas, operações por mais simples que sejam.

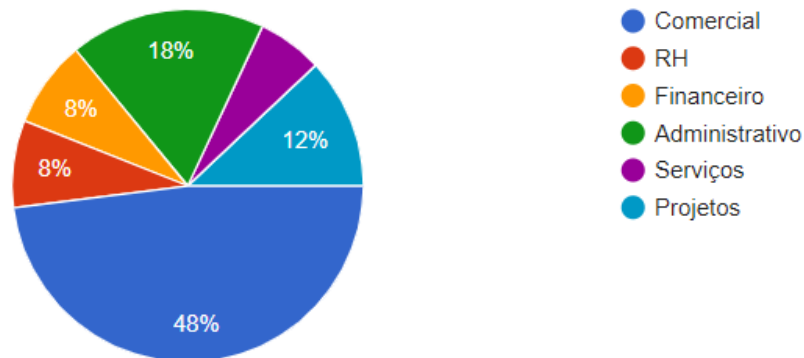
#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Em sua obra Teoria Geral da Administração Chiavenato (1983) diz: “A tarefa básica do DO é mudar a cultura e melhorar o clima da organização.” Este aspecto deve se enquadrar diretamente às organizações que anseiam pelo sucesso. O contentamento com o trabalho melhora tanto os resultados dos funcionários quanto o da empresa, ajudando-a na retenção de talentos e no aumento da produtividade, as estratégias organizacionais devem ser claras, objetivas e de fácil compreensão, a fim de que tenham sentido para as pessoas, o RH deve usar de ferramentas para propiciar o comprometimento dos colaboradores com a missão, a visão e os valores da organização.

Através dos questionamentos feitos neste artigo, buscou-se um entendimento prático por meio de uma pesquisa realizada pelos autores na empresa Totvs Brasil Central - TBC, entre 20/12/2022 e 24/12/2022 , com um recorte de aproximadamente 36% (50) de um total de cento e quarenta (140) colaboradores, sendo todos CLTs, com idade entre 18 e 60 anos. Dos

entrevistados, 76% pertencem ao sexo feminino e 24% ao masculino, com um total oito (08) perguntas objetivas e três (03) descritivas, as questões foram encaminhadas para os participantes pela internet utilizando a plataforma Google forms.

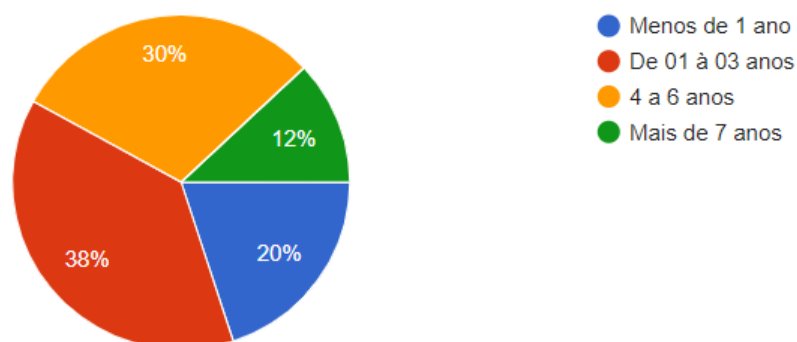
**Gráfico 01-** Você atua em qual setor da empresa TOTVS?



**Fonte:** Elaborado pelos autores

De acordo com as informações coletadas na pesquisa, os dados apontam uma participação importante de todas as áreas, aumentando a confiabilidade e a assertividade nas respostas e tendo visões diferentes.

**Gráfico 02-** Há quanto tempo você trabalha na TOTVS?

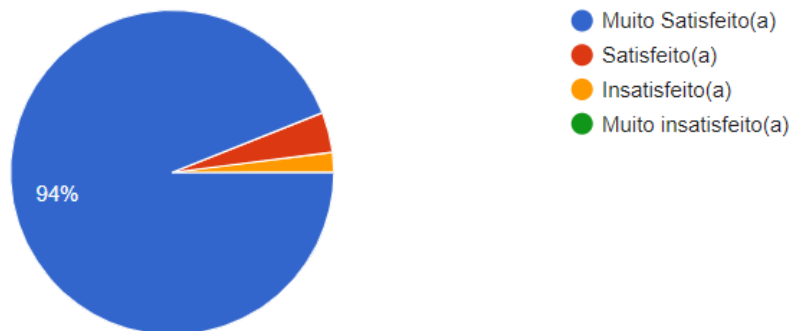


**Fonte:** Elaborado pelos autores

Diante da pergunta exposta acima, percebe-se uma significativa estabilidade no quadro de funcionários, com 42% dos entrevistados afirmando que estão na empresa há no mínimo 04

anos, considerando que a empresa iniciou suas atividades a menos de 15 anos. Compreende-se também que há um crescimento de retenção nos últimos 5 anos.

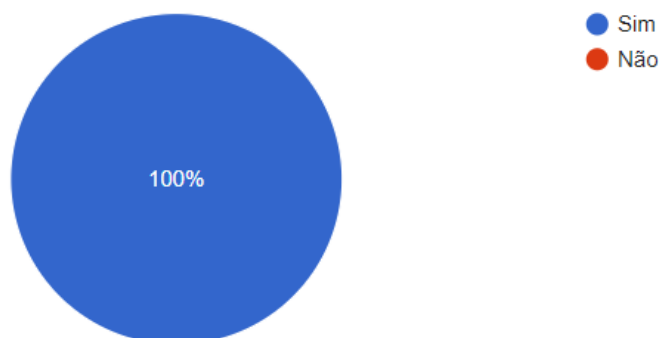
**Gráfico 03-** Qual o seu nível de satisfação em o ambiente de trabalho da empresa?



**Fonte:** Elaborado pelos autores

O gráfico 03 demonstra a satisfação dos colaboradores quanto ao ambiente da empresa, para Marchiori (2008, p. 209), “é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano”, pois se o colaborador está integrado, melhor será o seu desempenho.

**Gráfico 04 -** A empresa costuma fazer eventos, reuniões, palestras etc. Para reforçar aspectos da cultura organizacional?

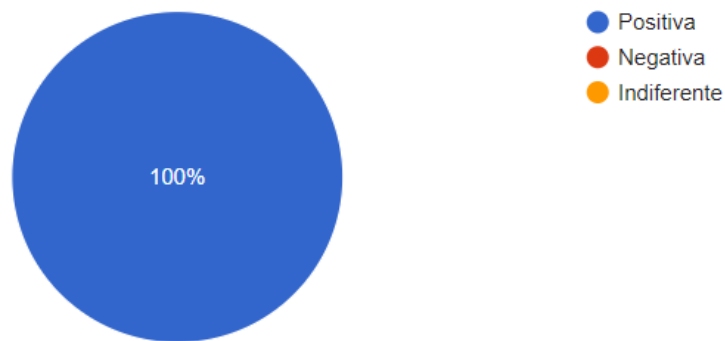


**Fonte:** Elaborado pelos autores

No gráfico 04, confirma-se de forma unânime que a empresa costuma ter momentos para reforçar a cultura organizacional, Robbins (2012 p. 501) explica cultura sendo “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencie das demais”.

Segundo Carramenha; Cappellano; Mansi (2013, p. 45), “é a partir de uma visão bem estruturada , que faça sentido para os empregados, que a alta liderança consegue articular claramente uma orientação para o seu grupo, de forma que seja suficientemente inspirador”, essa contínua “pregação” da cultura faz com que “a chama não se apague”.

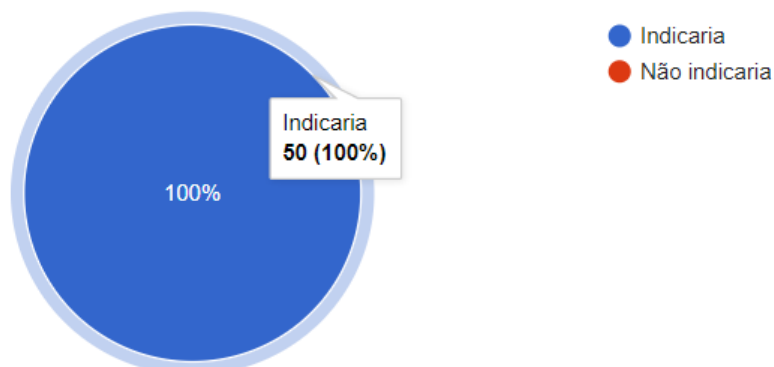
**Gráfico 05-** Como você percebe a imagem da empresa perante a sociedade?



**Fonte:** Elaborado pelos autores

No gráfico 5, é possível constatar que 100% dos entrevistados estão satisfeitos com a imagem da empresa perante a sociedade e que gostam da reputação que a empresa passa para as pessoas.

**Gráfico 06-** Considerando a Cultura da TOTVS, você indicaria a empresa para seus amigos trabalharem?



**Fonte:** Elaborado pelos autores

O gráfico 06, mostra que 100% dos colaboradores entrevistados se sentem tão satisfeitos com a forma de trabalhar da empresa, que se sentem confortáveis em indicar a mesma para seus amigos trabalharem.

Em relação às perguntas subjetivas, segue a análise abaixo:

**Questão 7** - Qual foi o principal fator que atraiu você a querer trabalhar na TOTVS?

Foram 50 respostas em que os funcionários alegaram que o interesse em trabalhar na empresa foi referente ao “porte, os benefícios e principalmente à cultura de investimento no crescimento dos funcionários”. Analisando as informações apresentadas, percebemos um apreço e um reconhecimento dos colaboradores quanto à cultura da empresa TOTVS, sendo fator importante para atraí-los no recrutamento e seleção.

**Questão 8** - Você acredita que a Cultura Organizacional da TOTVS é um diferencial da empresa na hora de reter e atrair talentos? Comente.

As respostas em sua maioria seguem para o mesmo destino, de que a empresa tem o foco no bem estar do funcionário e atua não apenas com palavras mas com ações para o crescimento de seus colaboradores, gerando o reconhecimento, assim a retenção desses será bem sucedida, pois estão felizes de estar nesse ambiente, além de ser um diferencial para atrair novos talentos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização possui características distintas em relação à cultura organizacional, no entanto percebe-se que ela contribui para o sucesso da empresa. Ficamos felizes em perceber que conseguimos alcançar nossos objetivos com essa pesquisa, pois confirma-se a importância da cultura organizacional na empresa.

Em relação à Totvs Brasil Central, possui aspectos que necessitam de bastante atenção, colaboradores motivados significam satisfação, e orgulho em trabalhar na empresa, atraindo também novos colaboradores, o moral elevado conduz a um clima receptivo e amigável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo e desagradável. Os resultados apontaram que a empresa tem a cultura organizacional como algo extremamente valoroso na hora de contratar, reter e de implantar mudanças, além de refletir nas decisões importantes, assim, justificando os investimentos em cursos para melhoria das habilidades, trabalhos

internos voltados a garantir maior motivação na jornada de trabalho, a preocupação da empresa com o bem-estar, saúde física e mental dos funcionários e na educação dos mesmos, são estratégias que tendem trazer bons retornos à organização.

Estudando a empresa descobrimos que há três pilares da cultura da empresa, são eles; valorizamos gente boa que é boa gente; o sucesso do cliente é o nosso sucesso e tecnologia mais conhecimento são o nosso DNA. O que mostra a preocupação das lideranças e gestores quanto ao contentamento das equipes, a integração de pessoas que se identificam com a essa cultura, uma cultura vencedora que é “adubada” através do conhecimento e da atualização e aperfeiçoamento de capacidades, isso vem trazendo resultados para empresa, recentemente a organização conseguiu o selo IGPW – Great Place to Work é uma certificação que foi criada nos anos 1980, pelo jornalista Robert Levering, com o intuito de descobrir quais são as melhores empresas para se trabalhar, através da percepção dos colaboradores que nelas atuam.

Após repassarmos os resultados para os setores da diretoria e recursos humanos, ambos devem estudar e divulgar suas conclusões a respeito, e principalmente montar ações concretas para a melhoria constante. No entanto, recomenda-se um estudo mais aprofundado na organização, a fim de se obter resultados absolutos pela empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

AMCHAM. **Cultura organizacional: 4 competências indispensáveis para o ceo em 2022.** Amcham, 2022. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/gestao/cultura-organizacional-4-competencias-indispensaveis-para-o-ceo-2022#:~:text=Cultura%20Organizacional%3A%204%20compet%C3%Aancias%20indispens%C3%A1veis%20para%20o%20CEO%20em%202022,-publicado%2004%2F05&text=%C3%89%20consenso%20no%20mundo%20corporativo,lideran%C3%A7as%20e%20comprometer%20a%20performance.>

AZEVEDO, 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

BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas.** Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014."

BENNIS, W. G. **Organization development: its nature, origins and prospects.** Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli. **Recrutamento e seleção: uni Curitiba.** 2017 Disponível em: [http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599.](http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599)

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. Business Process Management. Rio de Janeiro: Bookess, 2011.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com Empregados: A Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, et al. **Recrutamento e seleção por competência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. S. Paulo: Mc Graw-Hill, 3ª edição, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas S.A, 2003."

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Editora Campus, op .cit Rio de Janeiro, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011."

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

DO NASCIMENTO, Ronimarcos Lima et al. GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia de C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. **Atração e seleção de pessoas**. 2 ed, Rio de Janeiro: FGV Management, 2009."

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A Importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá-AP, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.- dez. 2014.

FERREIRA, Thamyres Ruiz; SUZUKI, Natália Namie Komesso; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 14, n. 14, 2018.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional**. Sociedade e Estado, v. 16, p. 245-275, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

GALVÃO, Carla Doarte; DOS SANTOS VIEIRA, Naldeir. PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS MÉDIAS DE TEÓFILO OTONI-MGA literatura sobre treinamento e desenvolvimento mostra que as atividades de capacitação dos funcionários são fortemente relacionadas ao desempenho das organizações. Em par. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v. 4, n. 4, p. 546-562, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, J. **Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social; a experiência dos EUA**. Rio de Janeiro; São Paulo: Renovar, 2001.

GONÇALVES, A. P. V.; PROBST, M. **Gestão de Pessoas**. *Maiêutica*, v.4, n.1, p.57-64, 2006

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração de empresas**. v. 45, n. 2, p.483-513, 2011.

HORTA, Renata Guimarães. **A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional**. Belo Horizonte, Artigo, 2006.

LAVILLE, Jean-Louis. **Mudança social e teoria da economia solidária: Uma perspectiva maussiana**. *Sociologias*, v. 16, p. 60-73, 2014.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1972). **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002."

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**– 14ª edição – São Paulo: Saraiva, 2011."

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; Romero-Fernández, P. M. & Sanchez-Gardey, G. Human resource management as a field of research. **British Journal of Management**, 2008.

MOTTA. **Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

MOURÃO, L.; MARINS, J. Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9. n. 2, p. 72-85, 2010.



OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O ENGAJAMENTO DOS TRAINEES NAS EMPRESAS**. In: V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires, 2013.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76- 8498, v. 6, n. 6, 2010.

RIOS, L.R.; CUNHA, N. C. **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL**: Uma visão do Estudo de Caso SIEMENS. Getec, v.5, n.9, p.18-34/2016

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RODRIGUES, Alana Glaucia Martins et al. **Qualidade de vida no trabalho**: impactos físicos e psicológicos. 2017.

ROSENBURG, Roberta. **Pesquisa revela a relação entre cultura organizacional e o sucesso dos negócios**. Editora VejaSC. 2022. disponível em: <https://www.vejasc.com.br/noticia/pesquisa-revela-a-relacao-entre-cultura-organizacional-e-o-sucesso-dos-negocios>

SEBRAE. **Como a retenção de talentos pode impactar no seu negócio?** Sebrae, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-a-retencao-de-talentos-pode-impactar-no-seu-negocio,8619937e8c1a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

USP - **Universidade de São Paulo. Aprenda tudo sobre o RH 4.0, 2020.**

Disponível: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564920/mod\\_resource/content/1/RH%204.0.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5564920/mod_resource/content/1/RH%204.0.pdf)

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookan, 2001.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. **Strategies for planned change**. Nova York: Wiley-Interscience Publication, 1977.

**Apêndice A****Questionário aplicado aos funcionários da TOTVS Brasil Central**

1. Qual sua média de idade?

Menor que 20 anos

20 a 25

26 a 30

31 a 35

26 a 46

Maior que 46 anos

2. Gênero

Masculino

Feminino

3. Você atua em qual setor da empresa TOTVS?

Comercial

RH

Financeiro

Administrativo

Serviços

Projetos

Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. A quanto tempo você trabalha na TOTVS?

Menos de 01 ano

01 a 03

04 a 06

Mais de 07 anos

5. Qual foi o principal fator que atraiu você a querer trabalhar na TOTVS?

6. Qual o seu nível de satisfação com o ambiente de trabalho da empresa?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

7. A empresa costuma fazer eventos, reuniões, palestras, etc... Para reforçar aspectos da cultura organizacional.

- Sim
- Não

8. Quais eventos? \_\_\_\_\_

9. Como você percebe a imagem da empresa perante a sociedade?

- Positiva
- Negativa
- Indiferente

10. Considerando a Cultura da TOTVS, você indicaria a empresa para seus amigos trabalharem?

- Indicaria
- Não indicaria

11. Você acredita que a Cultura Organizacional da TOTVS é um diferencial da empresa na hora de reter e atrair talentos? Comente.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Willson Sales Macedo RA 40335

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a

AUTORIZAÇÃO  (x)

NÃO AUTORIZAÇÃO ( )

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA AQUISIÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.  
De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Lúcia Lavoura B. Dias

O presente artigo apresenta dados válidos e exclui-se de plágio.

Curso: ADMINISTRAÇÃO Modalidade afim ARTIGO CIENTÍFICO

Willson Sales Macedo

Assinatura do representante do grupo

Lúcia Lavoura B. Dias

Assinatura do Orientador (a)

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email institucional do mesmo.

Goiânia, 24 de Janeiro de 2023