



**FACULDADE VIASAPIENS – FVS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MIRELLY MENDES LIMA**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO  
CONTEXTO EMPRESARIAL: uma análise da cultura organizacional e das práticas  
de desenvolvimento de carreira**

**TIANGUÁ – CE**

**2025**

**MIRELLY MENDES LIMA**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO  
CONTEXTO EMPRESARIAL: uma análise da cultura organizacional e das práticas  
de desenvolvimento de carreira**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso I da graduação de Bacharelado em Administração.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup>. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

TIANGUÁ – CE

2025

**MIRELLY MENDES LIMA**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO  
CONTEXTO EMPRESARIAL: uma análise da cultura organizacional e das práticas de  
desenvolvimento de carreira**

Projeto de pesquisa apresentado como  
requisito para obtenção de nota na disciplina de  
Trabalho de Conclusão de Curso I da  
graduação de Bacharelado em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo (Orientador)  
Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Profª. Me., Débora Lorena Freire Batista de Almeida  
Faculdade ViaSapiens - FVS

---

Prof. Esp. Francisco Wilas Vieira de Araujo  
Faculdade ViaSapiens - FVS

TIANGUÁ – CE

2025

# DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO CONTEXTO EMPRESARIAL: uma análise da cultura organizacional e das práticas de desenvolvimento de carreira

Mirelly Mendes Lima<sup>1</sup>

Natanael Alves Silva de Araújo<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho investiga a relação entre cultura organizacional, práticas de desenvolvimento de carreira e o crescimento pessoal dos colaboradores no ambiente empresarial contemporâneo. Partindo de uma análise histórica que remonta à Revolução Industrial, evidencia-se a transformação na valorização do capital humano - de condições de trabalho precárias para estratégias modernas de engajamento e desenvolvimento profissional. A cultura organizacional emerge como elemento central, sendo constituída por valores compartilhados, missão e visão que orientam comportamentos e decisões dentro das organizações. Empresas com culturas bem definidas e alinhadas às expectativas dos colaboradores, como exemplificado pelos casos da Natura e Magazine Luíza, demonstram maior capacidade de reter talentos e manter altos níveis de produtividade. O estudo destaca ainda a importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) como ferramentas estratégicas para capacitação contínua, adaptação às mudanças tecnológicas e preparação de lideranças. Contudo, aponta para a insuficiência dos investimentos brasileiros nessa área, que ficam em média em apenas 2,11% da folha de pagamento. A liderança é identificada como fator determinante nesse processo, podendo tanto impulsionar quanto prejudicar o crescimento organizacional, conforme demonstrado pelos contrastes entre os casos da Oi e Natura. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem quantitativa e descritiva, utilizando questionários aplicados a colaboradores de uma empresa em Tianguá-CE. Os resultados reforçam a tese de que organizações que investem sistematicamente em cultura positiva, programas de desenvolvimento e lideranças eficazes obtêm melhores resultados tanto em desempenho organizacional quanto na satisfação e crescimento de seus colaboradores. O trabalho contribui assim para a discussão acadêmica sobre gestão de pessoas e oferece insights valiosos para práticas empresariais mais eficientes.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Desenvolvimento de carreira, Treinamento, Liderança, Capital humano.

---

<sup>1</sup> **Graduanda em administração**, Campus Tianguá, Faculdade ViaSapiens (FVS).

**Correio eletrônico:** mirellymendes97@gmail.com

<sup>2</sup> **Professor Orientador.** Bacharel em Administração pela Faculdade Ieducare (FIED). Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade da Região Serrana (FARESE); em Administração Financeira para Administradores pela Universidade Regional do Cariri (URCA); em Gestão Hospitalar e Auditoria em Serviços de Saúde pelo Instituto Nacional de Educação e Extensão (INEX); e em Gestão Logística e Engenharia da Produção (MBA), também pelo INEX. Possui MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria pelo Instituto Carreira (IC). Atualmente, é pós-graduando em Tecnologia da Informação e Inovação, em Neuropsicopedagogia e em Gestão Estratégica de Pessoas, todos pelo IC, além de cursar especialização em Gestão Pública e Projetos. **Correio eletrônico:** natanael.alves@faculdadeviasapiens.com.br

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	10
4. LIDERANÇA COMO FACILITADORA DO CRESCIMENTO PESSOAL .....	11
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
6 CRONOGRAMA .....	14
REFERÊNCIAS .....	15

## 1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial do século XIX impulsionou a produção de forma notável, alterando a sociedade e a economia. Isso gerou mais empregos, contudo, a atenção com o ambiente de trabalho e o conforto dos empregados era praticamente inexistente, nesse mesmo contexto é sabido que os trabalhadores faziam sempre as mesmas funções, atividade que ficou conhecida como alienação do trabalho, gerando diversos malefícios para a saúde (GALE, 2022). Quase simultaneamente, surgiu o movimento operário, lutando para aprimorar as condições nos empregos e assegurar os direitos básicos dos trabalhadores. Essa batalha constante mudaria profundamente o mundo dos negócios (MUNDO EDUCAÇÃO, 2025).

Essa crescente gerou um ideal nos funcionários: a busca por melhores condições de trabalho, a possibilidade de estar em um ambiente de valorização e constante crescimento; o colaborador teve a percepção de que poderia não apenas buscar por empresas onde fossem oferecidos benefícios, mas também oportunidades de crescimento e planos de carreira; com o tempo, as empresas começaram a notar o quanto o colaborador era imprescindível para o alcance dos objetivos empresariais, em meio a esse cenário, houve a implementação de novas técnicas para a reter os colaboradores e mantê-los motivados. (CHIAVENATO, 2020).

Uma nova preocupação surgiu nesse meio, a rotatividade dos colaboradores, essa abordagem refere-se a admissão e demissão de funcionários, esse fluxo pode ser influenciado por diversos fatores que nem sempre podem ser controlados pela empresa, como índices de desemprego e o interesse do colaborador por outra empresa (SANTOS, 2010).

O *turnover* tem gerado diversos problemas dentro do ambiente empresarial, impactando diretamente na produção e conseqüentemente nos rendimentos, dentre os diversos motivos, podemos citar dois que dependem diretamente da gestão de pessoas: ausência de plano de carreira e falta de reconhecimento, a falta de feedback para o colaborador tende a deixá-lo insatisfeito e optar por desligar-se da empresa (MARINO, 2024).

Mediante ao panorama supracitado, as empresas se tornaram um ambiente competitivo e categórico, onde as instituições por meio da gestão de pessoas buscam por profissionais capacitados e com amplo conhecimento em suas áreas. Com as inovações do mercado e alta na tecnologia, o colaborador tornou-se ainda mais relevante no contexto empresarial, visto como um ser detentor de conhecimento e inteligência para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Atualmente, as empresas passaram a implementar treinamentos para o desenvolvimento de funcionários e ampliar suas habilidades; a Ambev por exemplo, passou a investir no conhecimento de seus colaboradores, investindo em plataformas de ensino como: *Education Journey*, a ideia é abrir novas portas para os funcionários por meio da educação, transformando-os em pensadores que consigam lidar com as diversidades dos desafios de mercado e assim, atenderem às expectativas da instituição (ALFANO, 2022).

Empresas que oferecem oportunidades de crescimento tendem a manter os funcionários mais engajados. Essa abordagem beneficia ambos os lados: a implementação de programas de motivação atrai profissionais alinhados com os valores da organização, funcionando como um marketing orgânico. Quando as pessoas desejam estar na empresa, o ambiente se torna mais produtivo. Além disso, negócios que investem no reconhecimento dos colaboradores alcançam maior sucesso em todos os departamentos (HERZBERG, 1959).

Associação Comercial de São Paulo (ACSP) destaca que o desenvolvimento intelectual dos funcionários tem se tornado crucial em algumas operações, cabe salientar que o treinamento não beneficia somente o empregado, mas também a empresa; a produtividade tende a ter um aumento significativo, já que as atividades serão realizadas com mais precisão; a melhoria da qualidade em produtos e serviços também crescem, gerando assim uma vantagem competitiva em cima dos concorrentes, vale destacar que dessa forma colaboradores também interagem mais entre si, por fim tem-se o resultado: colaboradores mais motivados, quando o funcionário percebe que tornou-se uma chave importante para a empresa, ele tende a melhorar sua performance na função que realiza e manter-se na empresa (ACSP, 2021).

Segundo a Forbes, o Brasil investe somente 2,11% sobre a folha de pagamento anual na área de Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores, isso influencia diretamente na qualidade dos colaboradores; despropositadamente a empresa não habilita os colaboradores a pensarem de forma criativa e buscarem por soluções, assim, perdendo espaço para as empresas concorrentes que estão investindo continuamente em treinamento e desenvolvimento (FORBES, 2024).

A cultura organizacional nada mais é do que um conjunto de valores, os mesmos são construídos de acordo com as pessoas que estão presentes na organização, eles quem fazem a empresa funcionar como organismo, o líder busca por colaboradores que tenham o seu mesmo ideal de cultura, ele quem molda a cultura a sua imagem, tudo o que se fala e como se comporta, definem qual será a cultura daquele ambiente (SEBRAE, 2023).

A partir do que foi apresentado, é notável o quanto a implementação de atividades que desenvolvam o funcionário é crucial não somente para alcançar o sucesso, mas também para manter-se no mercado, de um lado temos profissionais buscando por altos cargos, mas sem qualificação suficiente, de outro, empresas desesperadas para contratação de profissionais que dominem as ferramentas do mercado; com isso é necessário que haja um estudo de como a cultura organizacional pode estar trazendo equilíbrio para ambos os lados, visando descobrir quais os impactos do desenvolvimento de carreira dentro das empresas e como a cultura organizacional influencia nessa variável.

Diante do que foi exposto, este trabalho investigará por meio de uma pesquisa no meio corporativo a seguinte problemática: De que forma a cultura organizacional por meio das práticas de desenvolvimento de carreira influenciam o crescimento pessoal dos colaboradores no contexto empresarial?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar como a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira impactam o crescimento pessoal dos colaboradores. Como objetivos específicos, busca-se: 1) identificar elementos da cultura organizacional que estimulam o crescimento profissional; 2) investigar as ações voltadas ao desenvolvimento de carreira nas organizações; e 3) avaliar a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de crescimento oferecidas.

A pesquisa tem como justificativa o cenário empresarial, onde, empresas brasileiras, como a Magazine Luiza, que investem em treinamento tem um retorno significativo, o colaborador torna-se altamente qualificado, desenvolvendo um espírito de pertencimento a marca, tende a ser mais produtivo e comprometido, conseqüentemente aumentando os lucros e crescimento da empresa.

Nessa perspectiva, um ponto a considerar e que desperta o interesse em dissertar sobre esse tema é a escassez de trabalhos acadêmicos com esse tema na cidade de Tianguá, com isso será discutível e necessário o auxílio que esse trabalho irá refletir sobre as empresas que poderão ter a oportunidade de ler esse estudo, levando-os a mudar seus pensamentos e implementarem programas de treinamento que impulsionam o crescimento pessoal.

## **2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Tem-se por cultura, o conjunto de costumes de um determinado grupo, sejam crenças, práticas e comportamentos; o apanhado geral destes aspectos é o que define como esse grupo irá agir mediante a determinadas situações. A cultura estabelece parâmetros coletivos para o que é considerado certo ou errado, definindo normas sociais e valores compartilhados. Esses padrões, porém, só são internalizados como obrigação moral por quem se identifica com aquela cultura, ainda que todos os membros da sociedade estejam sujeitos a suas consequências sociais (BOAS, 2009, p. 29). O significado pode contemplar diversas definições, até mesmo dentro de uma organização, onde há um conjunto de pessoas que agem de acordo com os princípios da empresa, afim de atingir o objetivo esperado (CHIAVENATO, 2020).

Conforme Schein (1992), a cultura organizacional transcende regras formalizadas, consistindo em pressupostos básicos internalizados pelo grupo ao longo do tempo. Essas crenças invisíveis moldam comportamentos e respostas a desafios. Quando tais práticas demonstram eficácia, são naturalmente reproduzidas e transmitidas aos novos membros como padrão válido.

Persona (2021) ressalta que a verdadeira cultura organizacional não está em discursos inspiradores ou documentos repletos de boas intenções, mas sim nos pequenos gestos do cotidiano. Revela-se na paciência de um líder ao ensinar processos a novos colaboradores, na iniciativa da equipe para questionar métodos ultrapassados e, principalmente, na forma como as decisões são tomadas em momentos desafiadores.

Conforme Souto (2023), esse processo se inicia com um comprometimento genuíno e cotidiano da liderança, que deve transcender as meras imposições hierárquicas. Nesse contexto, três elementos são fundamentais: a missão, que representa o propósito central da organização; a visão, que estabelece suas aspirações futuras; e os valores, que orientam os comportamentos e decisões. Quando adequadamente institucionalizados e praticados, esses componentes deixam de ser conceitos abstratos para se tornarem diretrizes tangíveis no ambiente organizacional.

A cultura organizacional é fator pelo qual diversas empresas podem ser um motor de sucesso ou um ambiente de crises, isso irá depender de como ela é construída. Quando temos uma cultura organizacional que zela pelos seus colaboradores, a empresa só tende a crescer, pois não está investindo em algo estagnado, mas sim em capital humano, que consequentemente irá gerar capital financeiro; o ambiente torna-se hospitaleiro e os

colaboradores sentem-se mais pertencentes, ou seja, vendem a marca pela qual trabalham (CHIAVENATO, 2020).

Contudo, há empresas com valores éticos somente no papel, onde há incompatibilidade entre o que prega e o que faz, o ambiente é formado por uma competição excessiva, os líderes são autoritários e há resistência a mudanças; esse conjunto de ações resulta na falta de produtividade, alta rotatividade dos colaboradores e crises de reputação para a empresa por não conseguirem reter seus talentos (MOTTA, 2007).

Tendo em vista o quanto a cultura pode definir o sucesso e a boa reputação da empresa, gestores buscam por soluções que sanem o problema e mais ainda, por formas de evitar que o problema aconteça. Atualmente o investimento para essas correções tem sido direcionado para o treinamento e desenvolvimento dos membros da equipe, garantindo não somente que estejam preparados para lidar com o resultado das ações, mas que também consigam direcionar suas habilidades para a correção do erro e eliminação do mesmo (CHIAVENATO, 2020).

### **3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

O treinamento é um processo essencial para o desenvolvimento das competências e melhoria das habilidades dos colaboradores, o intuito é diminuir as lacunas que podem ser encontradas entre a qualificação atual do funcionário e a desejada; trabalhar em cima do desenvolvimento do senso crítico do mesmo, para que ele possa cumprir com os processos e demandas organizacionais, e que reaja às mudanças tecnológicas de maneira positiva; tudo isso irá resultar em aumento significativo da produção e na melhoria do serviço, gerando assim uma vantagem competitiva. O treinamento e desenvolvimento são essenciais para alinhar as competências do colaborador com o objetivo da instituição (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo Chiavenato, o treinamento só será eficaz se for realizado constantemente, encaixando-se as inovações do mercado e criando novos modelos para acompanhar as demandas existentes, além de moldar-se a mudanças dentro do ambiente corporativo, como uma mudança de gestão, até uma mudança externa, como a criação de uma nova tecnologia. Vale ressaltar que organizações que desenvolvem seus funcionários, tem sempre uma vantagem competitiva, pois eles sempre estarão alinhados com as melhores práticas do mercado.

É importante salientar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento está focado em melhorar as habilidades técnicas, como por exemplo a capacitação para o uso de um novo software, ou uma melhoria no atendimento ao cliente; já o desenvolvimento vai um pouco além, trata-se da busca pelo crescimento contínuo, o que inclui competências comportamentais, pode ser atingido por meio de programas de liderança ou planejamento de carreira (SILVA, 2015).

Silva ainda lista quatro etapas essenciais: Levantamento de necessidades, trabalha em cima do que precisa ser melhorado para atingir os objetivos, qual será a habilidade ou o comportamento a ser desenvolvido; planejamento, como o treinamento deve ser realizado, local, horário, quem estará responsável, entre outros; implementação, o treinamento será posto em prática conforme o planejado; avaliação de resultados, nessa etapa será medido o nível de alcance do objetivo, o intuito final é avaliar se a implementação daquela ação funcionou (SILVA, 2015).

Empresas que implementam programas de treinamento e desenvolvimento, tendem a ter mais sucesso em seus processos, pois permitem que seus colaboradores estejam aptos para realizar com excelência suas atividades, trazendo reconhecimento e prestígio tanto para a empresa quanto para o colaborador. Todo o investimento em treinamento terá retorno futuramente, haverá menos turnover, menos gastos com correções de erros e menos incoerências nos processos (COLETTI, 2019).

A empresa Magazine Luiza (2022) tornou-se um caso de sucesso quando implementou essa estratégia em seu ambiente, investido 5% da folha de pagamento em T&D, além de reduzir o turnover, a empresa aumentou as promoções internas, consolidou-se como um lugar onde as pessoas querem estar e podem crescer, validando o argumento de Chiavenato (2020) que implica em como o treinamento alavanca a estratégia, quando é visto como um investimento e não como um custo, alimentando assim a alta performance.

#### **4. LIDERANÇA COMO FACILITADORA DO CRESCIMENTO PESSOAL**

A liderança dentro da empresa é um fator primordial para definir como as diretrizes da instituição serão atendidas pelos colaboradores. O líder funciona como um termômetro: a forma como o gestor se porta diante das situações levará a equipe a agir da mesma forma. Quando estamos diante de uma empresa que não admite erros, que pune os funcionários por não

atenderem às expectativas, gera-se um ambiente hostil e que semeia medo. Podemos identificar que essa empresa tende a não crescer, pois não investe em seu capital mais valioso — o capital humano (FISCHER, 2021).

A Oi, uma operadora brasileira de telecomunicações com serviços em telefonia, internet e TV, conhecida por ter sido uma das maiores empresas de telefonia, passou por uma série de crises dentro da organização, por conta da má gestão que influenciou em decisões estratégicas erradas, principalmente em relação ao desenvolvimento de seus colaboradores; problemas como competitividade começaram a surgir, especialmente com as transições para as novas tecnologias, como a fibra ótica. Além disso a empresa não focou em criar planos de carreira, o que gerou uma equipe pouco engajada e sem produtividade, a estrutura hierárquica era rígida e pouco flexível e não investia em desenvolvimento pessoal; esse combo de ações fez com que a empresa não conseguisse reter seus talentos, a consequência: a empresa perdeu espaço para seus concorrentes devido à baixa qualidade do serviço (CHIAVENATO, 2020; ANATEL, 2018).

Quando uma corporação tem líderes que internalizam e promovem atividades que instigam o crescimento pessoal, tem-se um ambiente de desenvolvimento mútuo, o mesmo está trabalhando também na ampliação da empresa, há uma espécie de retroalimentação, onde todos saem ganhando; o líder se mostra como um ponto de equilíbrio dentro da instituição, transmitindo confiabilidade e segurança para os colaboradores, atuando como mentor e dissolvendo as barreiras que podem impedir o desenvolvimento (FISCHER, 2021).

A Natura é referência quando falamos sobre desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho, com seus pilares muito bem instituídos, a empresa apresenta uma mentoria estruturada com o programa “Natura Campus”, onde os líderes são mentores de novos talentos, o que resulta em colaboradores promovidos; atua com autonomia, os funcionários de diversos setores tem abertura para propor seus projetos de melhoria; e claro, tem programas de treinamento contínuo, desenvolvendo não somente as habilidades técnicas, mas também a emocional (NATURA, 2023; CHIAVENATO, 2020).

O Brasil ainda apresenta um cenário dividido em relação à programas de Treinamento & Desenvolvimento (T & D), algumas empresas são líderes e referências globais de boas práticas, mas ainda há uma parcela de empresas defasadas. O investimento médio é de 1,5% a 3% da folha de pagamento, isso nas grandes empresas, empresas de pequeno porte investem somente 0,5% a 1% (ABTD, 2023). Contudo, algumas empresas têm investido em treinamentos

com IA, dados e sustentabilidade; Magazine Luiza e Vale, têm se destacado no mercado, investindo na qualificação dos seus funcionários e na retenção de talentos (FGV, 2023).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza quanto à natureza como descritiva, tendo como objetivo analisar de que modo a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira influenciam o crescimento pessoal dos colaboradores no contexto empresarial. Segundo Gil (2019, p.42), "a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno". Dessa forma, busca-se entender a cultura organizacional e sua influência no desenvolvimento humano.

Quanto a abordagem, esta pesquisa é de natureza quantitativa, se utilizando da coleta de dados e análise, para mensurar as variáveis disponíveis e testar as hipóteses (Gil, 2019, p. 42).

A pesquisa será realizada por meio de um formulário, o mesmo será elaborado por meio da plataforma *Google Forms*. O questionário será composto por 15 perguntas, cuidadosamente escolhidas sobre os aspectos: cultura organizacional e desenvolvimento e treinamento.

A pesquisa será aplicada aos funcionários de uma instituição educacional, de todos os cargos, já pré-estabelecida, em Tianguá- CE, localizada a 334,6 km de Fortaleza- CE, com o intuito de captar uma visão abrangente sobre os desafios e oportunidades para o crescimento pessoal no contexto empresarial. A seleção dos participantes, ocorrerá de maneira não probabilística, por conveniência, utilizando a divulgação dentro do grupo de trabalho dos mesmos.



## REFERÊNCIAS

- ABTD. **Pesquisa Anual de Treinamento no Brasil – 2023**. São Paulo: ABTD, 2023. Disponível em: <https://conecta.abtd.com.br/pesquisa-panorama-2023-2024> . Acesso em: 7 de abril de 2025.
- ALFANO, B. **Empresas investem na formação de seus funcionários para cobrir lacuna educacional**. O Globo, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/educacao/noticia/2022/08/empresas-investem-na-formacao-de-seus-funcionarios-para-cobrir-lacuna-educacional.ghtml> . Acesso em: 21 de março de 2025.
- ALMEIDA, R. **Gestão Estratégica: Da Formulação à Implementação**. São Paulo: Atlas, 2022.
- ANATEL. **Relatório de Qualidade das Operadoras**. Brasília: 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/anatel/pt-br/dados/relatorios-de-acompanhamento/2018> . Acesso em: 7 de abril de 2025.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO (ACSP). **5 motivos para investir na capacitação profissional da sua equipe**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://acsp.com.br/publicacao/s/5-motivos-para-investir-na-capacitacao-profissional-da-sua-equipe> . Acesso em: 24 de março de 2025.
- BOAS, F. **Raça, língua e cultura**. Tradução de Miriam Ramos. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- CARVALHO, F. **Propósito e Resultados: Como Conectar Missão a Performance**. São Paulo: Editora Gente, 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- COLETTI, A. D. **Gestão por Competências: Como Transformar Talento em Resultado**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FISCHER, T. **Cultura e Desempenho Organizacional: O Papel da Liderança**. Salvador: EDUFBA, 2021.
- FORBES BRASIL. **Por que os Estados Unidos investem tanto em treinamento e como isso foi fundamental para potencializar a força de trabalho**. Forbes Collab, 2024.

Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2024/01/por-que-os-estados-unidos-investem-tanto-em-treinamento-e-como-isso-foi-fundamental-para-potencializar-a-forca-de-trabalho/> . Acesso em: 25 de março de 2025.

FGV. **Panorama da Educação Corporativa no Brasil – 2023**. Rio de Janeiro: FGV, 2023. Disponível em: <https://educacao-executiva-in-company.fgv.br/insights/artigos/pesquisa-revela-os-principais-desafios-da-educacao-corporativa-no-pais>. Acesso em: 07 de abril de 2025.

GALE. **Industrial Revolution**. Disponível em: <https://www.gale.com/open-access/industrial-revolution>. Acesso em: 16 de março de 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2022**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br> . Acesso em: 07 de abril de 2025.

MOTTA, F. C. P. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2007.

MUNDO EDUCAÇÃO. **Movimento Operário no Século XIX**. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/movimento-operario-no-seculo-xix.htm> . Acesso em: 15 de março de 2025.

NATURA. **Relatório Anual 2023**. Disponível em: <https://natura.infoinvest.com.br> . Acesso em: 07 de abril de 2025.

PERSONA, M. **Cultura Organizacional: O DNA das Empresas que Fazem a Diferença**. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEBRAE. **Cultura organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD> . Acesso em: 25 de março de 2025.

SILVA, A. J. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUTO, R. **Cultura Ágil: Como Transformar Organizações na Era da Disrupção**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

1. Como você descreveria o clima organizacional na sua empresa atualmente?
2. Os valores divulgados pela empresa refletem na prática do dia a dia? Dê exemplos.
3. Você já se sentiu prejudicado ou limitado por alguma política ou norma da empresa?
4. Como a empresa lida com questões de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?
5. Você se sente seguro para expressar opiniões contrárias sem receio de represálias?
6. Quais tipos de treinamentos ou capacitações você já recebeu da empresa nos últimos 6 meses?
7. Você acredita que existem reais possibilidades de crescimento profissional na organização?
8. Como você avalia a qualidade e a utilidade dos treinamentos oferecidos pela empresa?
9. Quais habilidades ou conhecimentos você gostaria de desenvolver, mas não tem oportunidade?
10. Você já deixou de se empenhar em alguma tarefa devido a atitudes da sua liderança?
11. Quais comportamentos dos gestores mais afetam negativamente o desempenho da equipe?
12. Você já evitou compartilhar ideias ou feedbacks por medo de consequências negativas?
13. Como a falta de reconhecimento impacta seu engajamento no trabalho?
14. Que forma de reconhecimento seria mais motivadora para você?
15. Você já considerou seriamente pedir demissão por se sentir desvalorizado na empresa?