



**FACULDADE VIASAPIENS – FVS
BACHARELADO EM 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**

Orientador: Prof. 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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade ViaSapiens – FVS como requisito parcial
para a obtenção do título de Bacharelado em
Administração.

Orientador: Prof. Esp. Natanael Alves Silva de
Araújo.

TIANGUÁ – CE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade ViaSapiens
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M538d Mendes Lima , Mirelly .
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 - 2025.
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Faculdade ViaSapiens,
Bacharelado em Administração, Tianguá. 2025

Orientação: Esp. Natanael Alves Silva de Araújo

1. Cultura organizacional . 2. Desenvolvimento de carreira . 3.
Treinamento . 4. Liderança . 5. Capital humano . I. Título.

CDD 342.81

MIRELLY MENDES LIMA

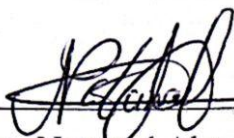
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade ViaSapiens – FVS como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo.

Aprovado em: 27/ 11/ 2025

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Esp. Natanael Alves Silva de Araújo (Orientador)

Faculdade ViaSapiens - FVS



Profa. Ma. Ana Laís Carvalho de Sousa

Faculdade ViaSapiens - FVS



Prof. Esp. João Harley de Menezes Vasconcelos

Faculdade ViaSapiens - FVS

Aos meus pais, pelo amor incondicional; ao meu companheiro, pelo apoio diário; e aos meus amigos, pela força e companhia ao longo dessa jornada. Dedico este trabalho a vocês.

“A cultura devora a estratégia no café da manhã.”

— Peter Drucker

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O CRESCIMENTO PESSOAL NO CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DAS PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Mirelly Mendes Lima¹

Natanael Alves Silva de Araújo²

RESUMO

Este trabalho examina a relação entre cultura organizacional, desenvolvimento de carreira e crescimento dos colaboradores. A análise histórica desde a Revolução Industrial mostra a evolução na valorização do capital humano, das condições precárias às atuais estratégias de engajamento. A cultura organizacional - baseada em valores, missão e visão compartilhados - mostra-se crucial para reter talentos e manter a produtividade, como demonstram casos como Natura e Magazine Luíza. O estudo destaca o treinamento como ferramenta estratégica, apontando o baixo investimento brasileiro na área (2,11% da folha). A liderança é fator determinante para o sucesso organizacional. A pesquisa, com abordagem mista aplicada em uma empresa de Tianguá-CE, comprova que investimentos em cultura positiva, desenvolvimento e liderança eficaz resultam em melhor desempenho empresarial e maior satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: cultura organizacional; desenvolvimento de carreira; treinamento; liderança; capital humano.

¹ **Graduanda em administração**, Campus Tianguá, Faculdade Via Sapiens (FVS).

Correio eletrônico: mirellymendes97@gmail.com

² **Professor Orientador.** Bacharel em Administração pela Faculdade Ieducare (FIED). Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Faculdade da Região Serrana (FARESE)

Correio eletrônico: natanael.alves@faculdadeviasapiens.com.br

ABSTRACT

This study examines the relationship between organizational culture, career development, and employee growth. The historical analysis since the Industrial Revolution shows the evolution in the valuation of human capital, from precarious conditions to current engagement strategies. Organizational culture - based on shared values, mission, and vision - proves crucial for retaining talent and maintaining productivity, as demonstrated by cases such as Natura and Magazine Luiza. The study highlights training as a strategic tool, pointing out the low Brazilian investment in the area (2.11% of payroll). Leadership is a determining factor for organizational success. The research, with a mixed-methods approach applied in a company in Tianguá-CE, proves that investments in positive culture, development, and effective leadership result in better business performance and greater employee satisfaction.

Keywords: organizational culture; career development; training; leadership; human capital.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores por faixa etária

Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores por gênero

Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores por local de residência

Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade

Gráfico 5: Distribuição dos colaboradores por tempo de atuação na empresa

Gráfico 6: Sinto que a cultura da empresa é coerente com os valores que ela comunica

Gráfico 7: Existe espaço para propor ideias inovadoras sem receio de crítica ou punições

Gráfico 8: A diversidade de opiniões é valorizada pela empresa

Gráfico 9: A forma como a empresa lida com erros contribui para o meu aprendizado **Gráfico**

10: Tenho clareza das oportunidades de crescimento profissional disponíveis na empresa

Gráfico 11: Os treinamentos que recebo contribuem de forma prática para minha atuação no trabalho

Gráfico 12: Considero que as oportunidades de promoção são oferecidas de forma transparente

Capítulo 13: O ambiente de trabalho me estimula a aprender continuamente

Capítulo 14: Percebo que minha liderança incentiva o desenvolvimento das minhas competências

Capítulo 15: A empresa reconhece e valoriza o desempenho de maneira justa

Capítulo 16: Os gestores da empresa inspiram confiança e motivação na equipe

Capítulo 17: Sinto que meu desenvolvimento pessoal é visto como parte importante para o sucesso da empresa

Gráfico 18: Sinto-me parte de um ambiente que favorece o desenvolvimento integral (pessoal e profissional)

Gráfico 19: O reconhecimento que recebo contribui para minha motivação no trabalho

Gráfico 20: As oportunidades de crescimento me motivam a permanecer na empresa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
2.3. LIDERANÇA COMO FACILITADORA DO CRESCIMENTO PESSOAL	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	17
4.1. ANÁLISE DA EMPRESA ESTUDADA	18
4.2. ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA	18
4.3. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOCIODEMOGRÁFICA.....	19
4.3.1. Caracterização da amostra	19
4.4. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	24
4.5. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOBRE DESENVOLVIMENTO PROFSSIONAL	28
4.6. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOBRE LIDERANÇA E RECONHECIMENTO	32
4.7. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOBRE CRESCIMENTO PESSOAL	35
4.8. RESULTADOS DETALHADOS DA PESQUISA SOBRE RETENÇÃO E ENGAJAMENTO	37
4.9. ANÁLISE QUALITATIVA E PERSPECTIVA DA GESTÃO	39
4.9.1. Metodologia e contextualização	39
4.9.2. Análise temática das percepções gestoras	40
4.9.2.1. Cultura organizacional como identidade em construção	40
4.9.2.2. Estratégias de desenvolvimento e promoção interna	41
4.9.2.3. Liderança democrática e gestão participativa	42
4.9.2.4. Transparência como ferramenta de engajamento	43
4.9.2.5. Síntese integrativa das percepções gestoras	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
CRONOGRAMA	48
REFERÊNCIAS	50
.....	51
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	53

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 reter os colaboradores e mantê-los motivados (CHIAVENATO, 2020).

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).

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).

A 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. Eles são construídos de acordo com as pessoas que estão presentes na organização; são elas quem fazem a empresa funcionar como organismo. O líder busca por colaboradores que tenham o seu mesmo ideal de cultura, e é ele quem molda essa cultura à sua imagem. Tudo o que se fala e como se comporta define qual será a cultura daquele ambiente (SEBRAE, 2023).

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. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. 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, a fim 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)

2.2. 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 (2010), 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, têm 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 (2015) ainda lista quatro etapas essenciais: levantamento de necessidades que 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.

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.

2.3. 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)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho adota a metodologia de estudo de caso, que se caracteriza por uma

investigação profunda e contextualizada de um ou poucos objetos, de modo a permitir um conhecimento amplo e detalhado, com ênfase na singularidade do fenômeno em seu ambiente real (GIL, 2022). A pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva. Assume um caráter exploratório por buscar maior familiaridade com o tema e *insights* sobre a interação entre cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. É, simultaneamente, descritiva, uma vez que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2022). Dessa forma, o estudo busca analisar de modo minucioso como a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira influenciam o crescimento pessoal dos colaboradores em um contexto empresarial específico.

Quanto à abordagem, esta pesquisa adota estratégia mista (quantitativa e qualitativa), de natureza quantitativa, buscando exatidão em seus resultados, se utilizando da coleta de dados e análise, para mensurar as variáveis disponíveis e testar as hipóteses (GIL, 2022). Já a parte de natureza qualitativa, onde o autor busca analisar criticamente os dados coletados, se manifestando por questões abertas para a captação de opiniões e percepções atribuídas pelo gestor da organização acerca do tema em questão. Essa combinação tem como objetivo aumentar a profundidade da análise e a qualidade dos resultados e tem fundamento a partir do método hipotético-dedutivo, o método em questão parte de um problema central e busca hipóteses para solucioná-lo, a pesquisa será conduzida com o intuito de confirmar ou refutar as hipóteses. O processo é essencial, pois à medida que as hipóteses são refutadas, podemos identificar as falsas verdades, e quando são provadas, abrimos caminho para novas pesquisas ainda mais aprofundadas sobre o tema.

A população será composta por colaboradores de uma instituição educacional, de todos os cargos, 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 pesquisa será realizada por meio de dois instrumentos distintos: um formulário online e uma entrevista semiestruturada. O formulário será elaborado por meio da plataforma *Google Forms*. O mesmo será composto por 15 perguntas, cuidadosamente escolhidas sobre os aspectos: cultura organizacional e desenvolvimento e treinamento. Foram utilizadas questões fechadas em escala Likert de cinco pontos (variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), para mensuração objetiva das percepções, assim como questões abertas por meio de entrevista para aprofundar qualitativamente a visão. A entrevista será realizada com o diretor

geral da instituição, contendo questões abertas para aprofundar qualitativamente a visão sobre o tema.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, o formulário será enviado por meio de grupos de WhatsApp da própria instituição, garantindo que somente os colaboradores respondam; além do envio direto para alguns colaboradores, buscando ao máximo o maior número de respostas, utilização do instrumento de coleta de dados sendo o *Google Forms*, justifica-se pela praticidade e alta acessibilidade da plataforma. A entrevista será realizada presencialmente com o gestor da instituição, com duração estimada de 30 minutos, sendo gravada e posteriormente transcrita para análise. Antes da divulgação da pesquisa, foi realizado um pré-teste do formulário junto ao orientador para validação da clareza das questões e do tempo de resposta.

Para o tratamento e análise dos dados obtidos, serão utilizadas técnicas distintas para cada abordagem. A estatística descritiva que envolve os cálculos de médias, desvios-padrão e frequências, será empregada na análise de dados quantitativos, utilizando o software excel. Os dados qualitativos advindos da entrevista serão submetidos a uma análise de conteúdo temática. Dessa forma, será possível realizar a triangulação dos resultados quantitativos e qualitativos, para validação dos achados, tornando as conclusões mais robustas.

No que se refere aos aspectos éticos, o estudo seguirá rigorosamente as normas estabelecidas pela LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), além de respeitar as diretrizes da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo a aplicação de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido digital para todos os participantes, anonimato dos participantes, confidencialidade das informações, uso exclusivo para fins acadêmicos e possibilidade de desistência a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa serão apresentados e analisados todos os resultados advindos da pesquisa realizada na instituição de ensino superior privada, de pequeno porte, localizada em Tianguá-CE, que atua no ramo da educação. A análise tem como objetivo compreender de forma detalhada como a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira impactam a trajetória profissional dos colaboradores da instituição, identificando seus desafios e benefícios.

Para a realização da pesquisa, todos os participantes confirmaram sua aceitação por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), incorporado ao questionário desenvolvido na plataforma *Google Forms*. Por meio desse documento, os voluntários concordaram em participar espontaneamente da pesquisa, autorizando o uso de suas respostas para fins acadêmicos. Foi garantido que todas as informações coletadas seriam mantidas sob sigilo e anonimato, sem a divulgação de nomes, e-mails ou quaisquer outros dados pessoais.

4.1. Descrição da empresa estudada

A empresa localiza-se na Serra da Ibiapaba, no município de Tianguá, no estado do Ceará. Atua no ramo da educação, é uma instituição focada em ensino superior. A marca foi adotada em 2018 e a partir desse marco expandiu-se no mercado, com a oferta de novos cursos de graduação e pós-graduação. Tornou-se referência na região, por promover o desenvolvimento educacional com elevada qualidade e por contribuir para o fortalecimento socioeconômico e educacional local. Atualmente, a instituição atende não somente o público da cidade de Tianguá-CE, mas também o de toda a Serra da Ibiapaba.

4.2. Análise qualitativa e quantitativa

A análise dos dados quantitativos e qualitativos permitiu uma visão abrangente e concreta sobre como a cultura organizacional e a liderança impactam no desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados quantitativos, obtidos por meio de questionário aplicado à equipe, revelam de forma mensurável, que a cultura organizacional influencia o desenvolvimento de carreira e crescimento pessoal.

Os dados qualitativos, obtidos por meio da entrevista, trouxeram uma percepção mais aprofundada sobre a experiência e visão do gestor. As respostas evidenciam que a instituição busca atuar de forma incisiva em iniciativas que incentivem o crescimento do colaborador, com políticas como bolsas em graduações para funcionários, progressão de emprego, treinamentos e qualificações para que atinjam o nível esperado pela instituição.

Na comparação entre os dois tipos de dados, a análise permite observar que os resultados quantitativos reforçam, em parte, as percepções qualitativas. Evidencia-se que uma parcela dos colaboradores não percebe claramente as práticas promovidas pela gestão, em foco principalmente na questão do crescimento pessoal. Contudo, grande parte da equipe, cerca de

84,3% (dados presentes no gráfico 14), que participou da pesquisa demonstrou positivamente que a cultura e liderança da empresa trazem benefícios.

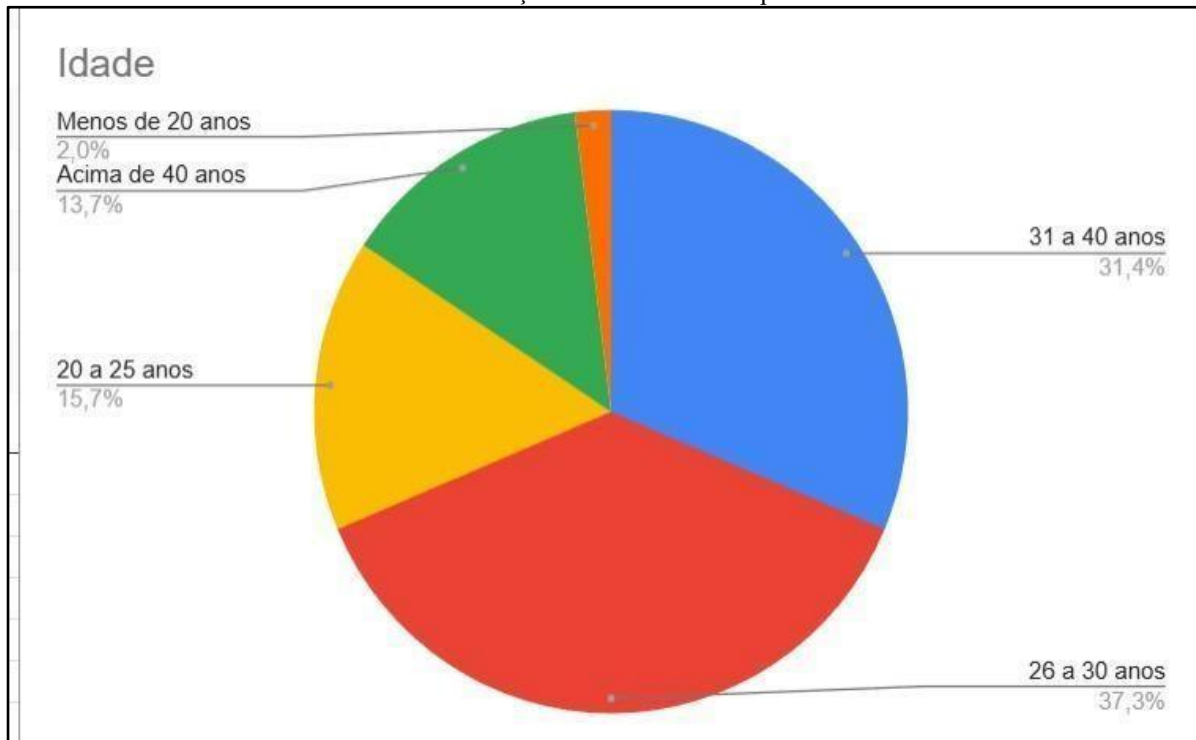
4.3. Resultados detalhados da pesquisa sociodemográfica

4.3.1. Caracterização da amostra

A pesquisa foi conduzida com o objetivo de englobar a totalidade da estrutura organizacional, incluindo colaboradores desde o nível operacional até o nível estratégico, passando pelo corpo docente e setor administrativo.

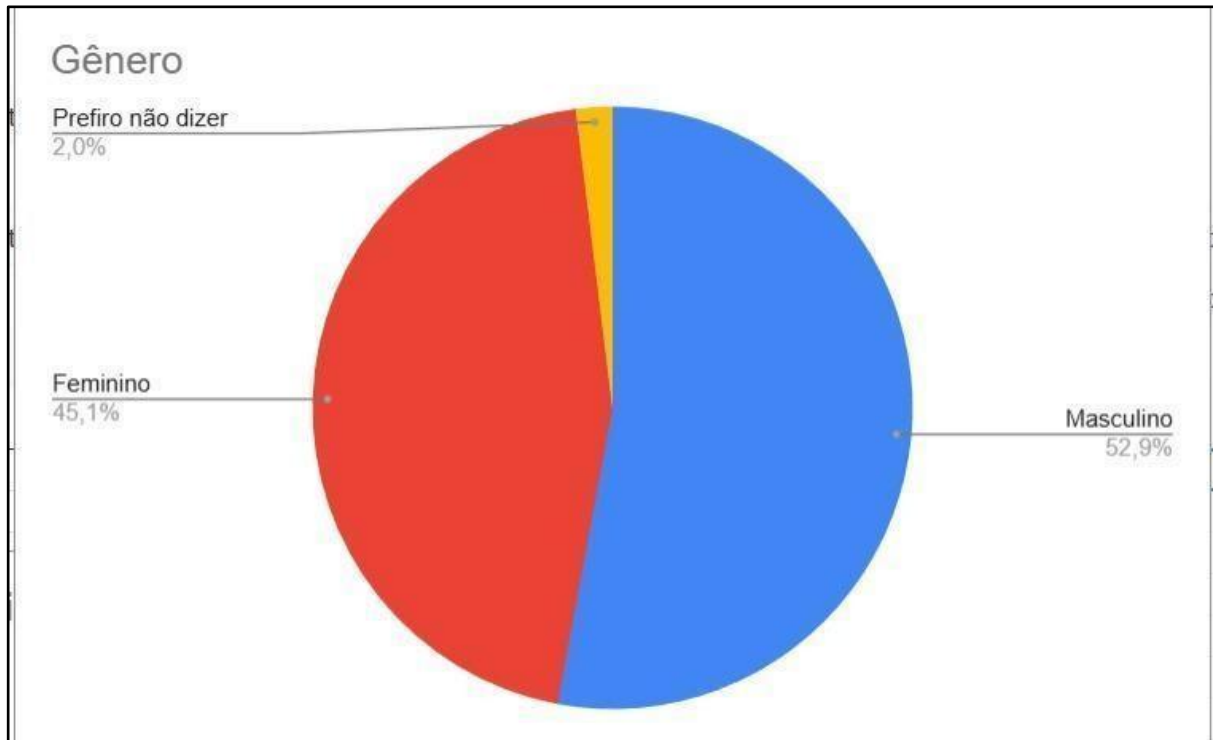
O instrumento de pesquisa utilizado foi um formulário online, aplicado a uma amostra não probabilística por acessibilidade de 72 colaboradores, o instrumento ficou disponível pelo período pré-definido do dia 03 ao dia 10 de novembro de 2025, obtendo o total de 51 respondentes válidos, resultando em uma taxa de 70,8% de respostas sobre o grupo convidado, e uma amostra final de 31,3% correspondente ao grupo total de 163 colaboradores da população-alvo.

Durante o processo de coleta de dados registrou-se uma recusa explícita de 2 colaboradores e dificuldades de acesso em dois grupos específicos, fatores que contribuíram para o número final de respondentes. Ademais, a taxa de 70,8% obtida é considerada sólida para o contexto de pesquisas voluntárias internas, o que reflete um bom nível de engajamento proveniente do público-alvo.

Gráfico 01: Distribuição dos colaboradores por faixa etária

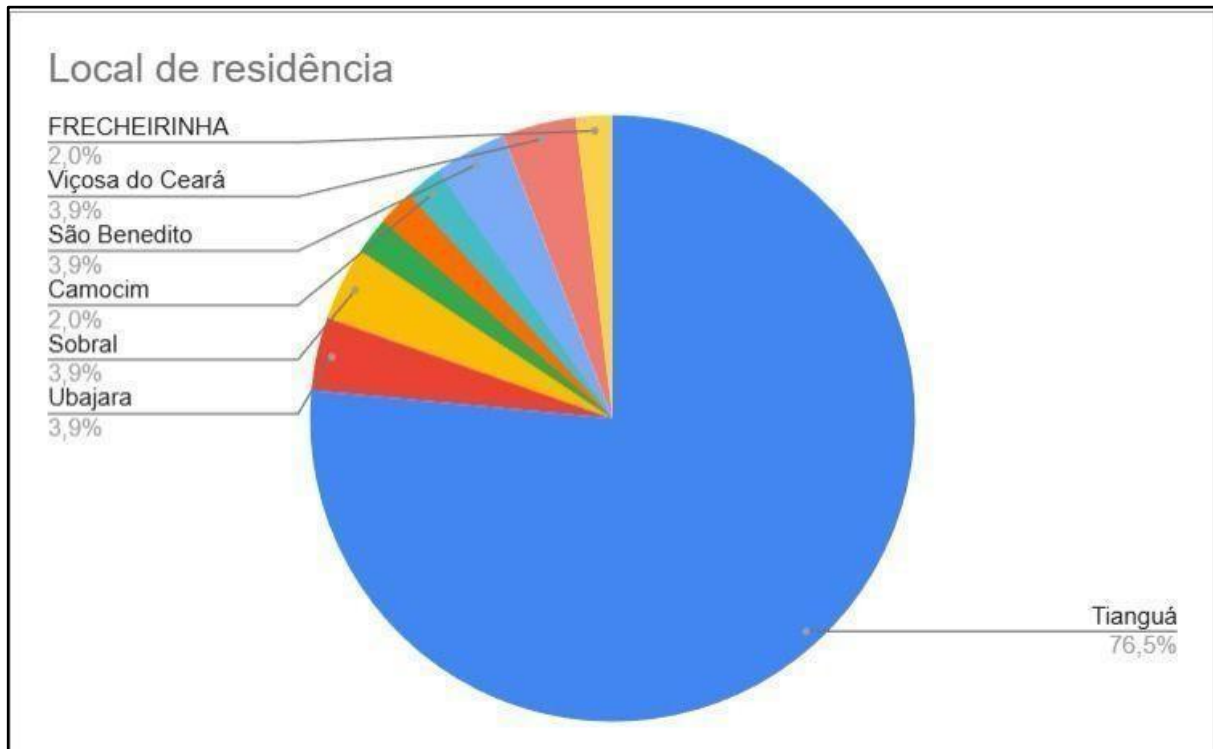
Fonte: A autora (2025)

Conforme os dados apresentados sobre a faixa etária no gráfico 1, é possível notar que a empresa conta com uma força de trabalho majoritariamente na fase central de desenvolvimento e ascensão da carreira (26 a 30 anos – 37,3%), seguida por uma parcela expressiva de profissionais na faixa de 31 a 40 anos (31,34), juntos compõem cerca de 70% do quadro de funcionários, o que sugere a presença de colaboradores em desenvolvimento contínuo, engajados com seu crescimento de carreira. Colaboradores acima de 40 anos representam 13,7% da amostra, 15,7% é composta pela faixa etária de 20 a 25 anos e apenas 2% representam funcionários com menos de 20 anos.

Gráfico 02: Distribuição dos colaboradores por gênero

Fonte: A autora (2025)

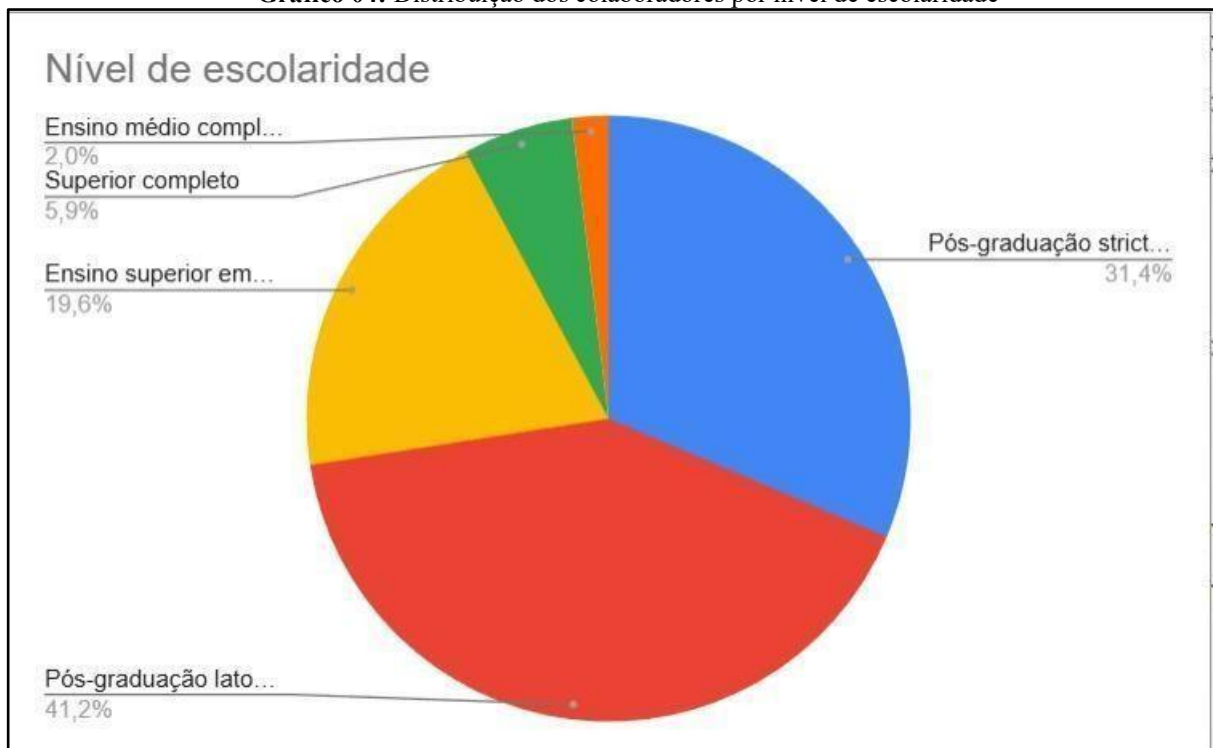
No que se refere à distribuição de gênero, o gráfico 2 evidencia a predominância do sexo masculino na composição do quadro de colaboradores da instituição, representando 52,9% da amostra. Os colaboradores do sexo feminino compõem cerca de 45,1% do total, 2% preferiram não dizer. Embora historicamente o gênero feminino esteja a frente de instituições educacionais, podemos observar que o gráfico apresenta outra perspectiva. Esse resultado demonstra não somente a contagem de gênero da instituição, mas também sugere uma tendência de maior participação do gênero masculino nesse meio, em diferentes cargos, desde as atividades voltadas diretamente para o ensino, como para demais funções, como secretário e auxiliar de serviços gerais.

Gráfico 03: Distribuição dos colaboradores por local de residência

Fonte: A autora (2025)

A análise do gráfico 3 revela que a instituição mantém colaboradores de diversas regiões não somente da Serra da Ibiapaba. A maioria reside no município de Tianguá-CE, onde a empresa está localizada, totalizando cerca de 76,5% do total. É significativa, contudo, a parcela de funcionários de outras localidades, como Ubajara, Viçosa do Ceará e São Benedito, representando 3,9% cada, seguidas por Camocim, Frecheirinha, Moraújo e Recife, com 2% cada.

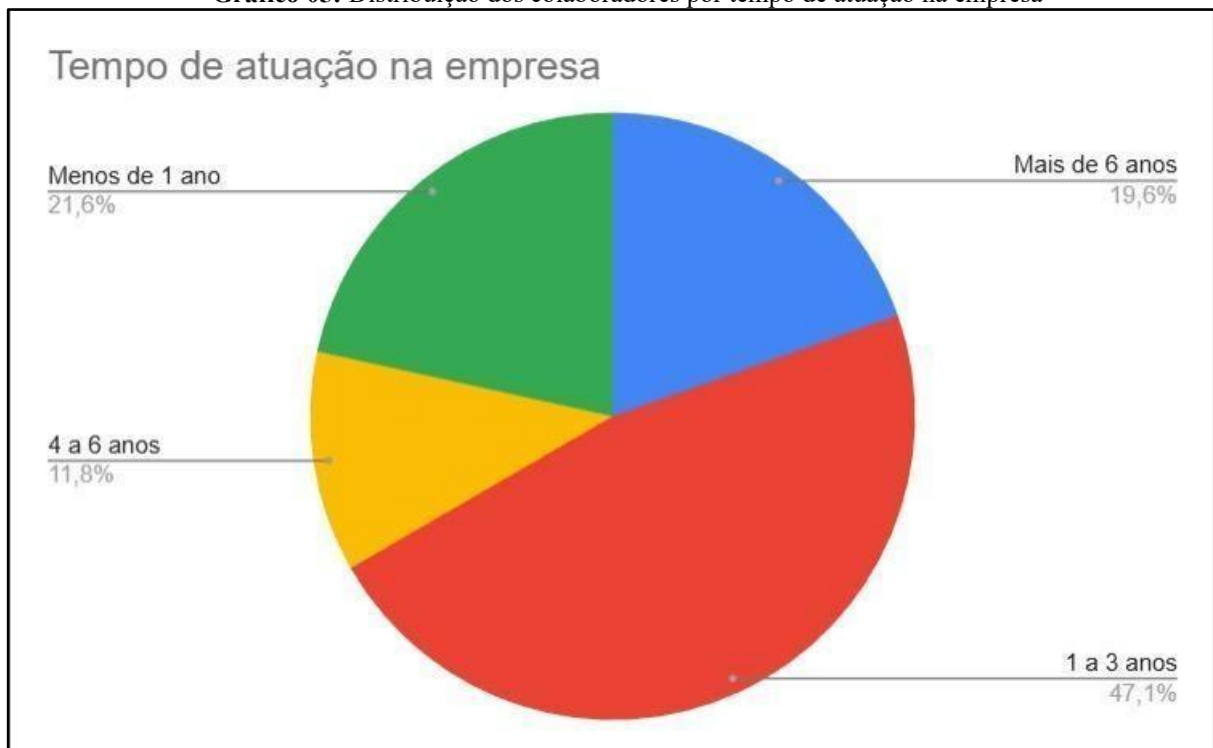
Demonstrando que a mesma consolidou-se como polo empregatício local, movimentando a economia local, mas também atraindo mão de obra qualificada das demais regiões, esse fenômeno pode ser atribuído à sua imagem de centro educacional de referência, que desperta interesse naqueles que atuam na área educacional.

Gráfico 04: Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade

Fonte: A autora (2025)

A análise do gráfico 4 evidencia um quadro de colaboradores com alto nível de qualificação profissional, que faz jus ao ramo em que a instituição atua. A maior parte dos participantes possuem Pós-Graduação Lato Sensu (41,2%), que implica que estão buscando aperfeiçoamento em suas áreas de atuação. Seguido pela parcela de colaboradores que possuem Pós-Graduação Stricto Sensu (31,4%), que compreende profissionais que possuem mestrado e doutorado. Cerca de 19,6% têm o ensino superior em andamento, 5,9% com superior completo e 2% possuem o ensino médio completo.

O perfil de alta escolaridade cria uma natural demanda por desenvolvimento contínuo, sugerindo que os colaboradores valorizam a busca por conhecimento e a especialização. Em contrapartida, a distribuição entre níveis indica a variedade de funções presentes na instituição, desde posições que demandam formação especializada até funções de suporte administrativo e operacional.

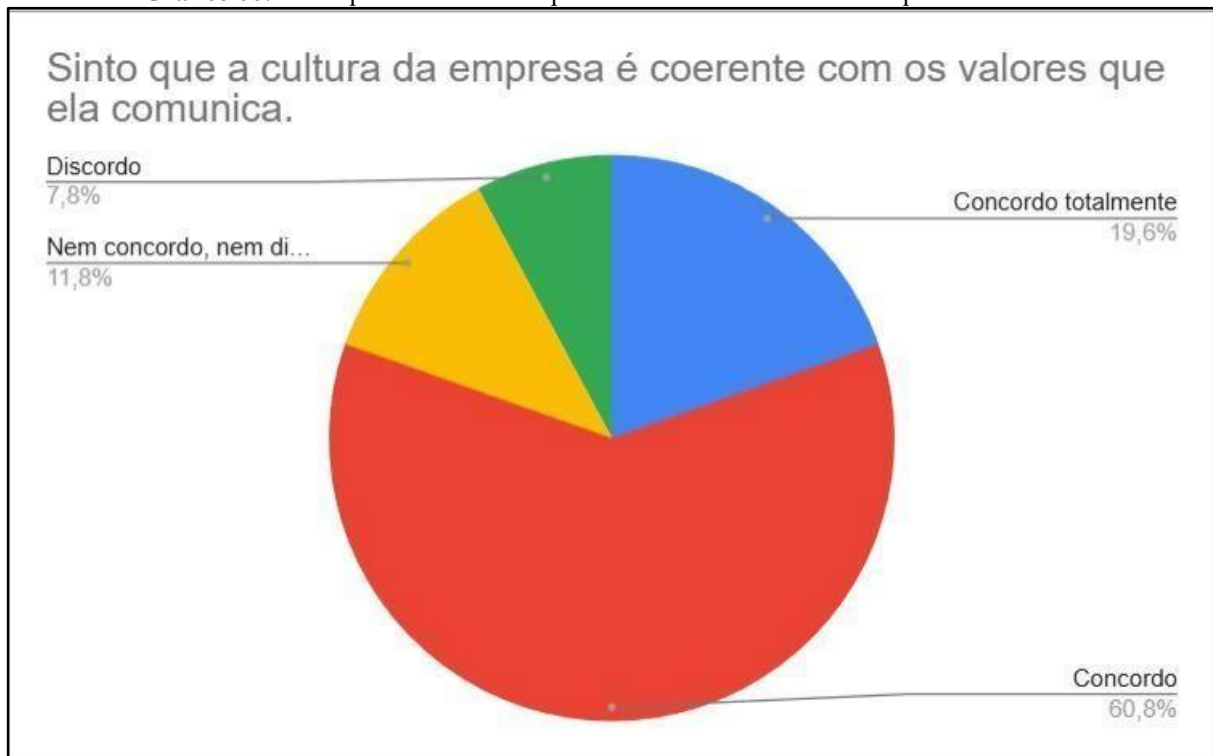
Gráfico 05: Distribuição dos colaboradores por tempo de atuação na empresa

Fonte: A autora (2025)

A análise do gráfico 5 revela um perfil de equipe em fase de consolidação e renovação, no qual há um equilíbrio entre experiência e crescimento dentro da instituição. O grupo com maior representatividade é o de colaboradores com de 1 a 3 anos de atuação (47,1%), indicando um período significativo de contratações recentes, em que esses colaboradores estão consolidando sua carreira dentro da instituição. Seguido pela parcela de colaboradores que atuam a mais de 6 anos (19,6%), indicando que um núcleo de experiência e conhecimento institucional consolidado, para repassar a cultura organizacional aos demais.

A instituição demonstra capacidade em reter seus talentos, com funcionários atuando de 4 a 6 anos (11,8%). Por fim, os colaboradores com menos de 1 ano representam cerca de 21,6% do quadro, o que sugere um ambiente dinâmico, com base sólida de novos talentos, os mesmos ainda estão formando sua visão sobre a cultura organizacional e práticas de desenvolvimento.

4.4. Resultados detalhados da pesquisa sobre cultura organizacional

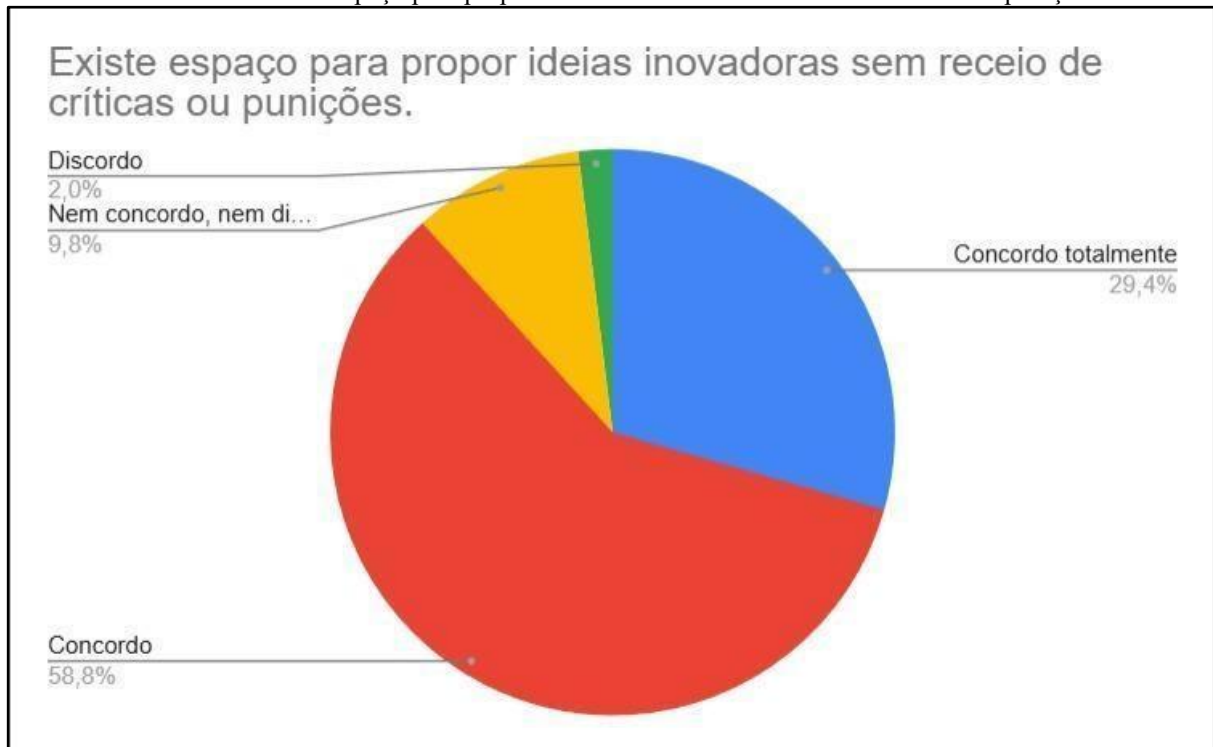
Gráfico 06: Sinto que a cultura da empresa é coerente com os valores que ela comunica

Fonte: A autora (2025)

Os resultados demonstram uma percepção majoritariamente positiva em relação aos valores comunicados pela empresa e como ela evidencia essas práticas de forma efetiva no dia a dia. Conforme apresentado no gráfico 6, a soma dos que marcaram “Concordo” (60,8%) e “Concordo totalmente” (19,6%), resulta em 80,4% dos respondentes, demonstrando que grande parte dos funcionários está alinhada com a cultura organizacional.

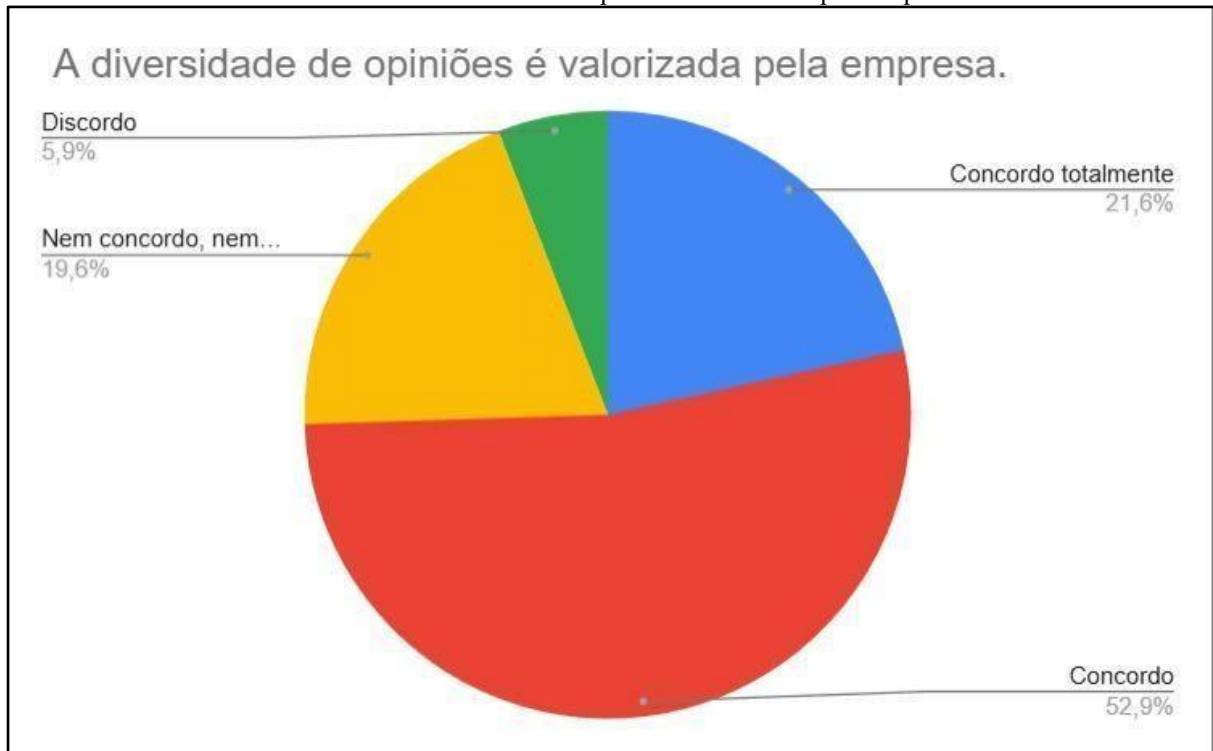
Em contrapartida, apenas 7,8% dos participantes discordam da afirmação, outros 11,8% se mantiveram neutros, escolhendo a opção “Nem concordo, nem discordo”. Este último grupo pode ser composto por colaboradores recém-chegados, que ainda não construíram uma opinião acerca do tema, quanto por aqueles que conseguem visualizar uma inconsistência entre o discurso e a prática.

Esse índice evidencia que o pilar de engajamento e confiança interna é elevado, sugerindo que a liderança consegue transmitir os valores que prega de forma bem-sucedida, criando um ambiente íntegro. A pequena parcela de discordância, contudo, sinaliza que há áreas onde a coerência é falha, servindo como um termômetro valioso para ajustes por parte da gestão.

Gráfico 07: Existe espaço para propor ideias inovadoras sem receio de críticas ou punições

Fonte: A autora (2025)

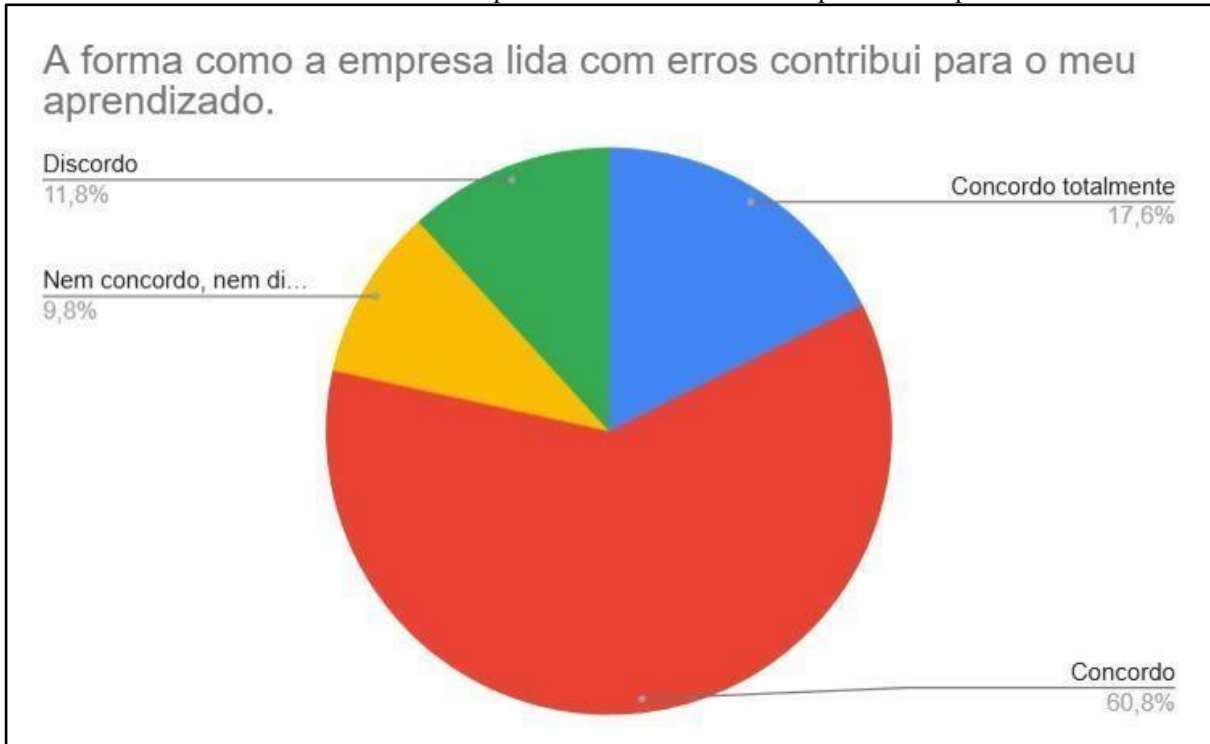
Os dados apresentados no gráfico 7, revelam que a maioria dos colaboradores percebem que há espaço para propor novas ideias, cerca de 29,4% concordam totalmente, enquanto 58,8% concordam com a afirmativa, isso demonstra que há um forte indicador de uma cultura colaborativa e progressista, onde os funcionários se sentem confortáveis para compartilhar insights e sugestões; demonstra que a instituição cultiva com sucesso um dos pilares da segurança psicológica. Há uma parcela composta por 9,8% dos funcionários que se mantém imparciais, optando pela assertiva “Nem concordo, nem discordo”; uma pequena fração de 2% discorda da afirmativa, esses percentuais, ainda que baixos, indicam que parte da equipe que sente inibida para expressar sua criatividade.

Gráfico 08: A diversidade de opiniões é valorizada pela empresa

Fonte: A autora (2025)

Conforme demonstrado no gráfico 8, há uma diversidade de opiniões, demonstrando um cenário de percepções bem dividido, a soma de respostas positivas, “Concordo” (52,9%) e “Concordo totalmente” (21,6%), resultam no percentual de 74,5% dos respondentes, indicando que grande parte dos colaboradores acredita que a opinião dos colaboradores é considerada pela instituição. Contudo, esse cenário não é absoluto, do quadro de respostas, 19,6% dos funcionários preferiram manter-se isentos, escolhendo a opção “Nem concordo, nem discordo”, o que pode sugerir uma falta de evidências em seu dia a dia.

Chama atenção que 5,9% dos respondentes discordam da afirmação, indicando que uma minoria significativa não vivencia um ambiente onde a diversidade de pensamentos é bem recebida. Esses dados demonstram que a gestão deve não apenas encorajar a expressão de ideias, mas também demonstrar como as contribuições são integradas nas etapas decisórias de diversos processos.

Gráfico 09: A forma como a empresa lida com erros contribui para o meu aprendizado

Fonte: A autora (2025)

Os resultados demonstram que a instituição cultiva com sucesso uma cultura de aprendizado em desvantagem de uma cultura punitiva. De acordo com o conteúdo detalhado do gráfico 9, a soma de respostas “Concordo” (60,8%) e “Concordo totalmente” (17,6%), resulta em um expressivo percentual de 77,6%, evidenciando que a grande maioria vivencia uma abordagem construtiva mediante aos seus erros, que são trabalhados como uma forma genuína de desenvolvimento.

Uma minoria de 9,8% manteve-se neutra, marcando a assertiva “Nem concordo, nem discordo”, possivelmente indicando experiências limitadas com a gestão de equívocos. Das respostas obtidas, 11,8% discordam, indicando que a gestão de erros não contribuiu como uma fonte de aprendizado.

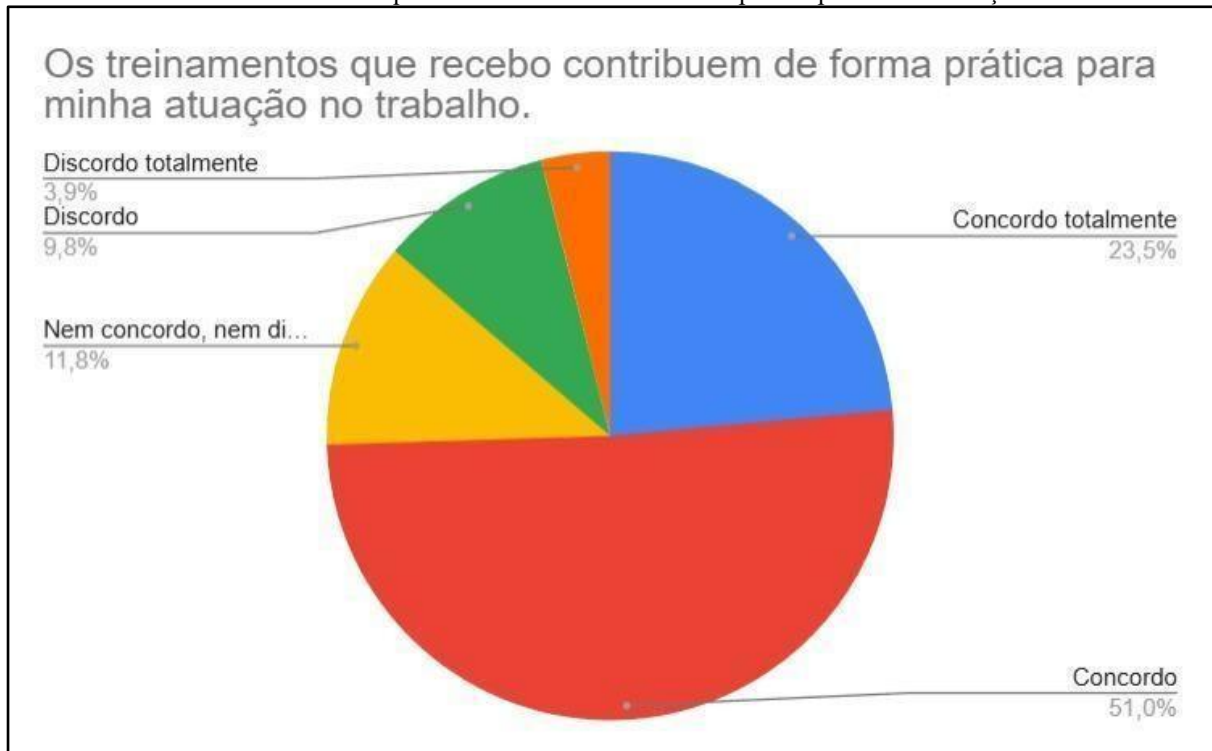
4.5. Resultados detalhados da pesquisa sobre desenvolvimento profissional

Gráfico 10: Tenho clareza das oportunidades de crescimento profissional disponíveis na empresa

Fonte: A autora (2025)

Os resultados apresentam uma percepção extremamente positiva sobre a clareza de oportunidades de crescimento dentro da instituição. De acordo com os dados demonstrados no gráfico 10, a soma das respostas “Concordo” (58,8%) e “Concordo totalmente” (23,5%), resultam em 82,3% dos colaboradores, indicando que a grande maioria compreende os caminhos e as oportunidades para o desenvolvimento profissional oferecido.

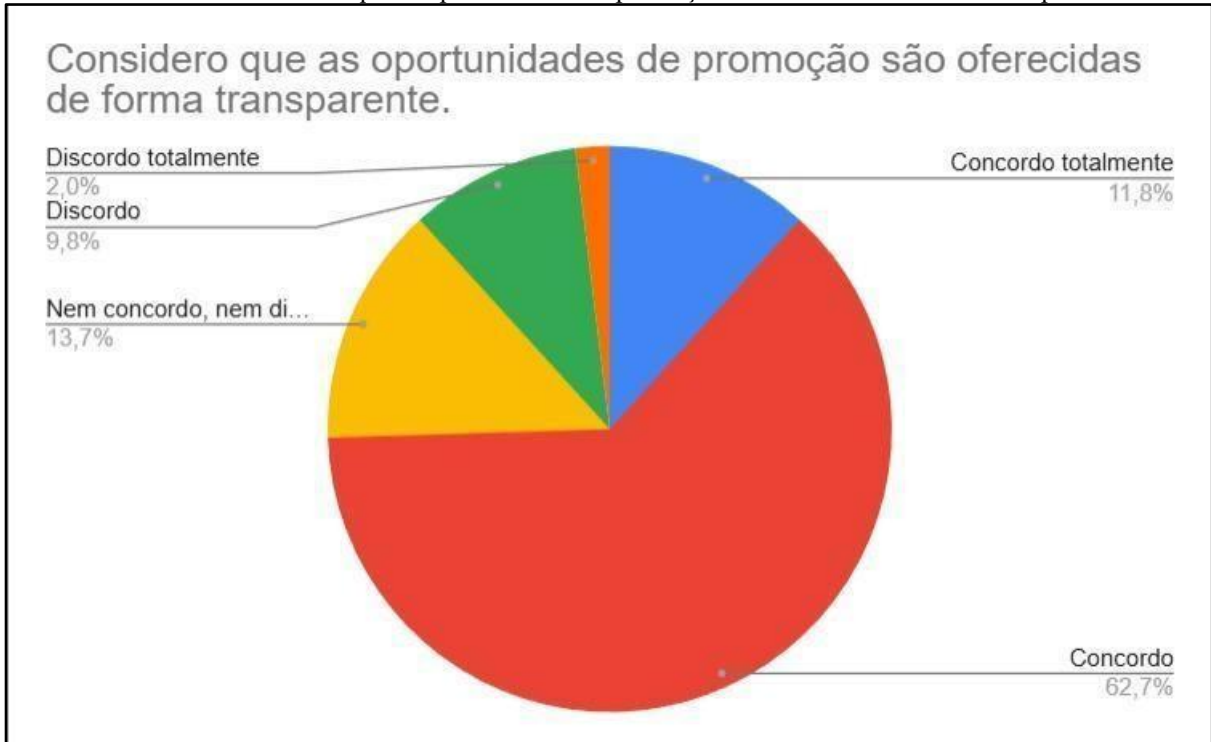
Há uma parcela mínima de 7,8% que escolherem manter-se neutros, optando pela assertiva “Nem concordo, nem discordo”, enquanto uma outra fração, obtida pela soma de “Discordo” (5,9%) e “Discordo totalmente” (3,9%), totalizam 9,8% de percepções negativas, embora minoritária, demanda atenção da gestão, pois sinaliza que uma parcela de colaboradores não consegue visualizar com clareza suas perspectivas de crescimento dentro da empresa.

Gráfico 11: Os treinamentos que recebo contribuem de forma prática para minha atuação no trabalho

Fonte: A autora (2025)

Os resultados apresentam resultados predominantemente positivos, embora haja espaços para melhorias. Conforme apresenta o gráfico 11, a soma das assertivas “Concordo” (51%) e “Concordo totalmente” (23,5%) totaliza em 74,5% dos colaboradores. O percentual em questão, evidencia que grande parte dos funcionários reconhece o valor dos treinamentos ofertados, notando aplicação prática em suas atividades cotidianas.

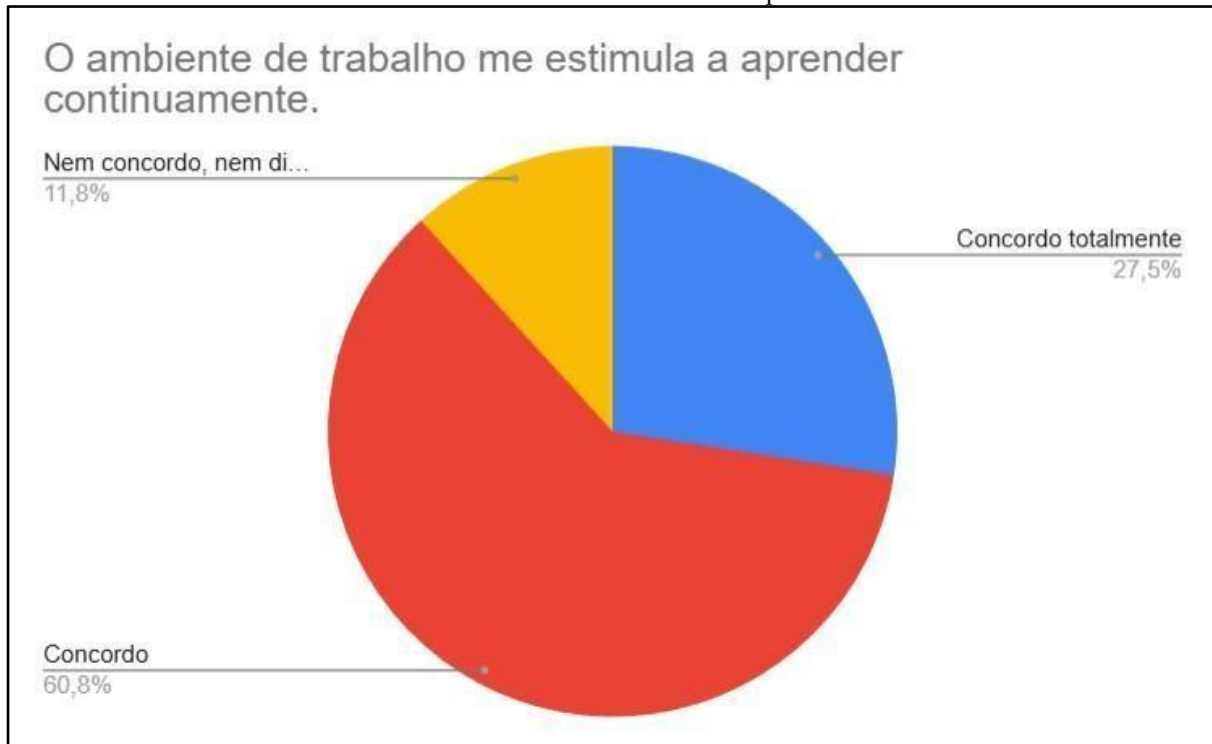
No entanto, é notável que a porcentagem de 11,8% prefere conservar-se neutra (“Nem concordo, nem discordo”), possivelmente demonstrando treinamentos que não tiveram impacto em suas funções específicas. Mais preocupante é o fato de que 13,7% dos respondentes (“Discordo” 9,8% e “Discordo totalmente” 3,9%), indicam que os treinamentos ofertados não contribuem de forma prática em suas atividades. Esses dados, sugerem a necessidade da gestão avaliar os treinamentos ofertados, para garantir que estejam alinhados com as reais necessidades dos cargos.

Gráfico 12: Considero que as oportunidades de promoção são oferecidas de forma transparente

Fonte: A autora (2025)

Conforme detalhado no gráfico 12, os resultados sobre a transparência nos processos de promoção, demonstram uma divisão perceptível dentro da equipe. A soma das respostas “Concordo” (62,7%) e “Concordo totalmente” (11,8%) totaliza 74,5% dos respondentes. Este percentual majoritário indica que grande parte dos colaboradores acredita na transparência e equidade dos critérios para progressão profissional dentro da empresa.

Em contrapartida, um número significativo de 13,7% dos participantes demonstrou predileção pela alternativa “Nem concordo, nem discordo”, o que pode demonstrar uma falta de conhecimento sobre os processos ou clareza para avaliá-los. As percepções negativas são reduzidas, “Discordo” (9,8%) e “Discordo totalmente” (2%), mas ainda necessitam de investigação para identificar possíveis erros de comunicação durante o processo.

Gráfico 13: O ambiente de trabalho me estimula a aprender continuamente.

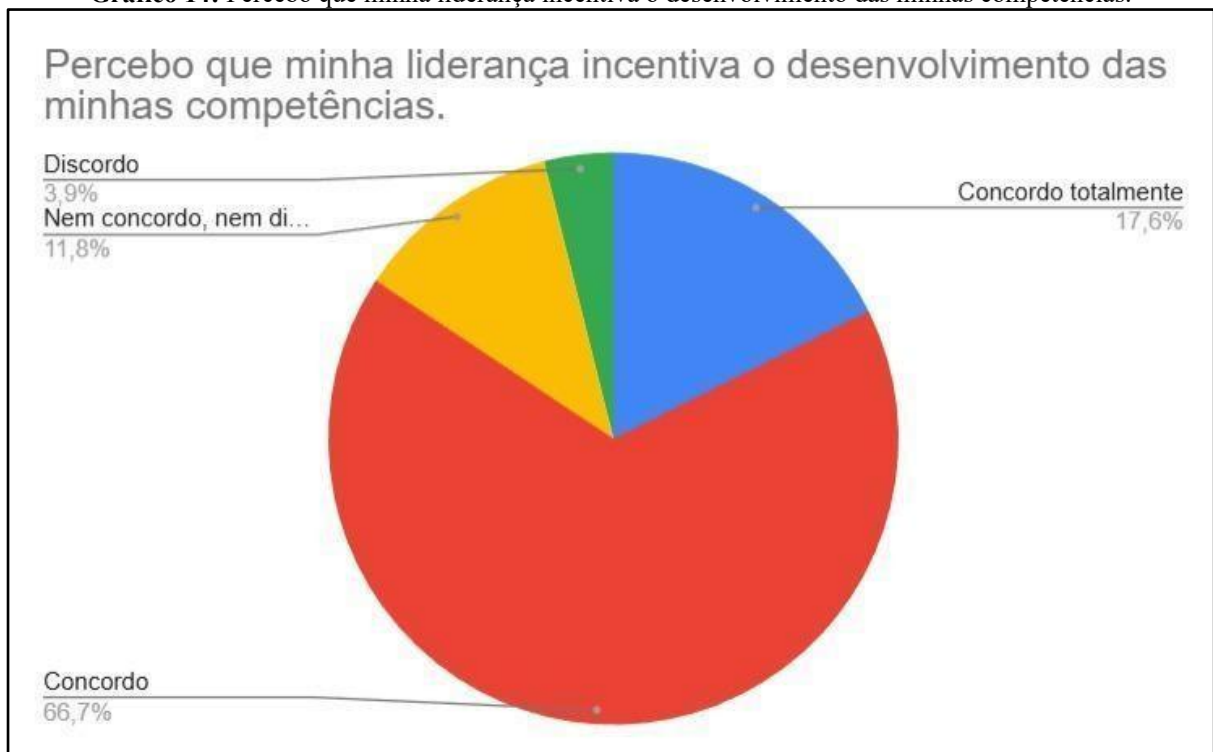
Fonte: A autora (2025)

Os resultados afirmam que o ambiente de trabalho é altamente estimulante para o desenvolvimento profissional contínuo. Mediante os dados apresentados no gráfico 13, a soma das respostas “Concordo” (60,8%) e “Concordo totalmente” (27,5%), demonstra um percentual expressivo de 88,3% de colaboradores. Isso demonstra que a grande parte dos funcionários se sentem motivados para buscar formas de crescimento dentro do contexto organizacional.

Apenas 11,8% optaram por se posicionar de forma neutra “Nem concordo, nem discordo”, representando um percentual relativamente baixo que pode incluir colaboradores em funções mais operacionais ou que não tem tanto contato com os estímulos formais de desenvolvimento.

4.6. Resultados detalhados da pesquisa sobre liderança e reconhecimento

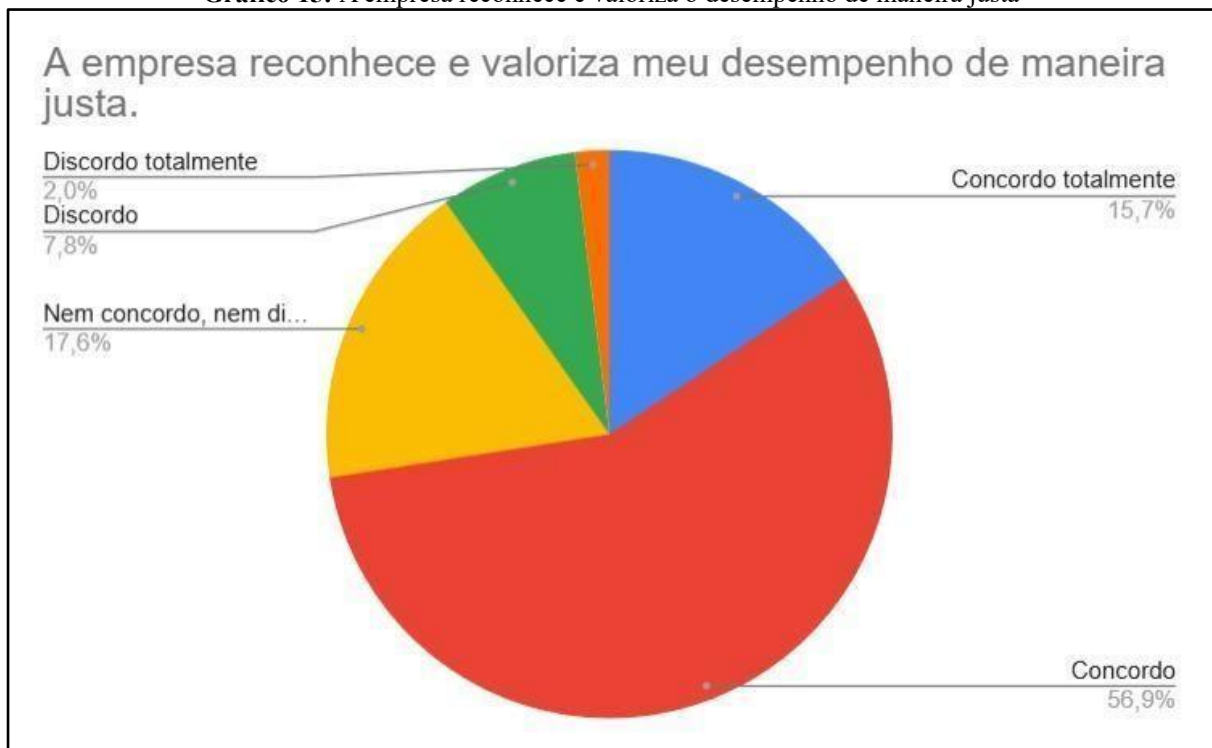
Gráfico 14: Percebo que minha liderança incentiva o desenvolvimento das minhas competências.



Fonte: A autora (2025)

Os resultados apresentados no gráfico 14, destacam o papel positivo da liderança como facilitadora para o desenvolvimento das competências para o crescimento profissional. A soma das respostas “Concordo” (66,7%) e “Concordo totalmente” (17,6%), totalizando 84,3% dos participantes, evidencia que a grande maioria dos funcionários percebe seus gestores como figuras ativas que incentivam o seu desenvolvimento.

Também é apontado que uma minoria composta por 11,8% adotou uma posição isenta “Nem concordo, nem discordo”, o que pode ser traduzido como uma postura mais distante ou menos proativa de alguns líderes. Apenas 3,9% discordam da afirmativa, demonstrando um percentual bem reduzido, sugerindo que essa competência é consistente na maior parte da estrutura da gestão.

Gráfico 15: A empresa reconhece e valoriza o desempenho de maneira justa

Fonte: A autora (2025)

Os resultados apresentam uma percepção majoritariamente positiva, porém com variações importantes, sobre o reconhecimento e valorização do desempenho de forma justa. Conforme detalhado no gráfico 15, a soma das respostas “Concordo” (56,9%) e “Concordo totalmente” (15,7%) corresponde a 72,6% dos colaboradores, o que demonstra que a maioria sente que sua contribuição é valorizada de forma equânime pela organização.

Entretanto, a parcela de 17,6% que se mantém imparcial, “Nem concordo, nem discordo”, chama atenção por se tratar de um percentual considerável que pode refletir em incertezas sobre os critérios de avaliação ou experiências incoerentes com as etapas de reconhecimento. Ademais, 9,8% dos participantes expressaram uma visão negativa, somando as respostas de “Discordo” (7,8%) e “Discordo totalmente” (2%). Juntos sinalizam uma oportunidade de aprimoramento, assegurando que todos sejam compreendidos e percebidos de forma uniforme.

Gráfico 16: Os gestores da empresa inspiram confiança e motivação na equipe.



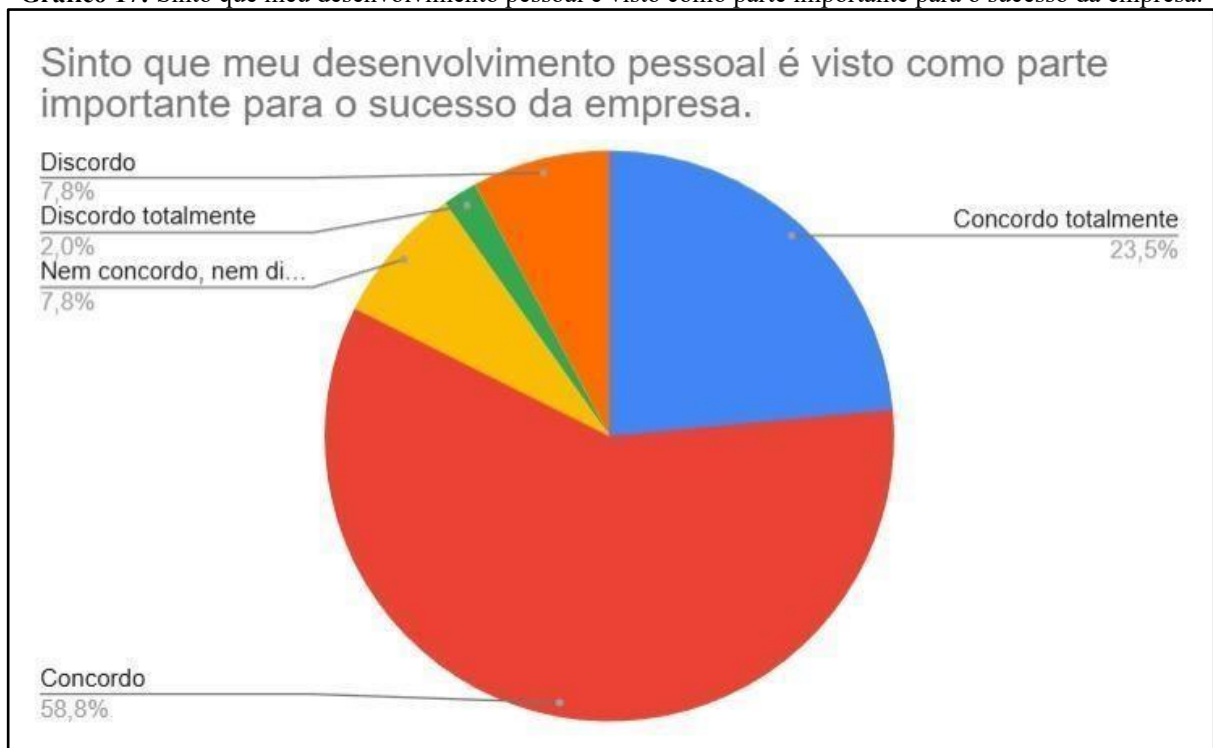
Fonte: A autora (2025)

De acordo com o conteúdo apresentado no gráfico 16, os resultados revelam que os colaboradores percebem seus gestores como agentes inspiradores de confiança e motivação por grande parte da equipe. Somando as assertivas “Concordo” (60,8%) e “Concordo totalmente” (21,6%) totalizando 82,4%, os indicadores afirmam que a equipe de funcionários deposita confiança em sua liderança.

Uma parcela de 17,6% dos respondentes preferiu a neutralidade, escolhendo a opção “Nem concordo, nem discordo”, o percentual pode indicar que não houve interações marcantes positivas ou negativas que definem uma opinião mais sólida. É válido notar que não houve percepções significativas acerca das opções “Discordo” e “Discordo totalmente”.

4.7. Resultados detalhados da pesquisa sobre crescimento pessoal

Gráfico 17: Sinto que meu desenvolvimento pessoal é visto como parte importante para o sucesso da empresa.

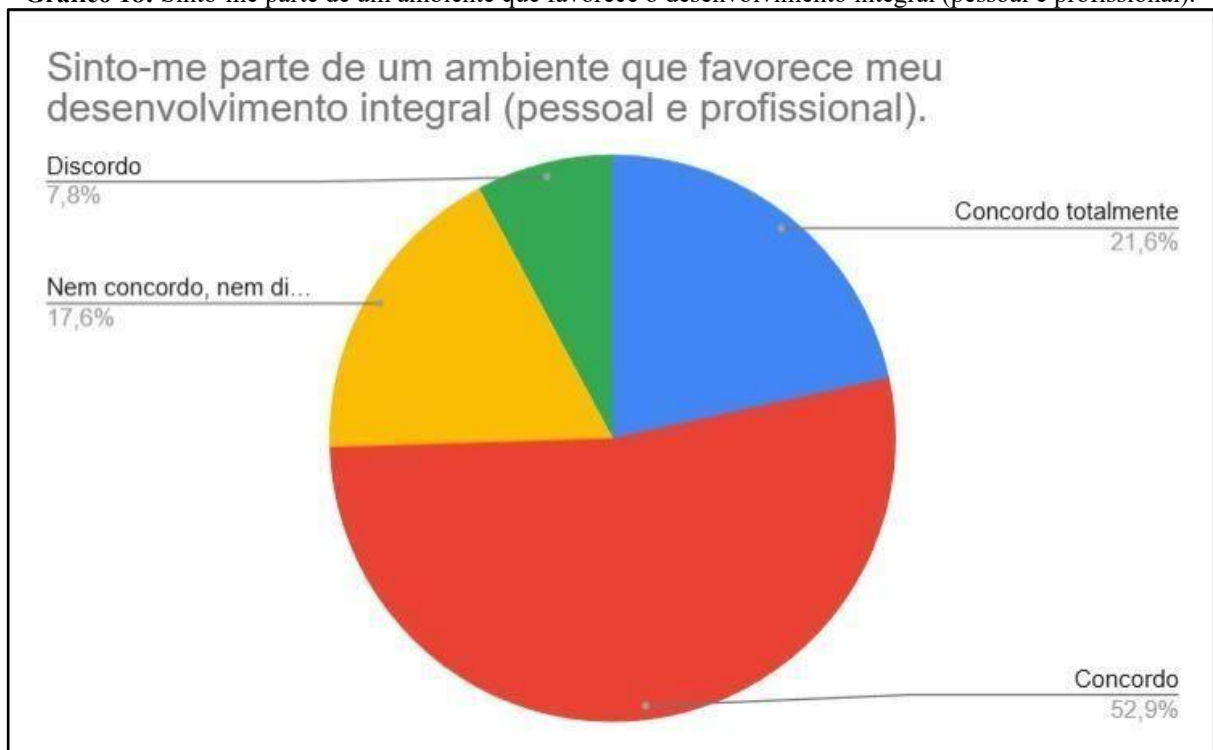


Fonte: A autora (2025)

Os resultados mostram que grande parte dos colaboradores acredita que seu desenvolvimento pessoal é um ativo estratégico importante para a organização. Conforme apresentado no gráfico 17, a soma das respostas “Concordo” (58,8%) e “Concordo totalmente” (23,5%), resultando na porcentagem de 82,3%, indica que a equipe acredita que seu desenvolvimento é valorizado e contribui para o sucesso coletivo.

O percentual de respostas “Nem concordo, nem discordo”, é de apenas 7,8%, enquanto a discordância resulta em 9,2%, somando “Discordo” (7,2%) e “Discordo totalmente” (2%). Embora sejam resultados minoritários, destacam que uma parte da equipe não se sente responsável pelo sucesso e nem reconhecida.

Gráfico 18: Sinto-me parte de um ambiente que favorece o desenvolvimento integral (pessoal e profissional).

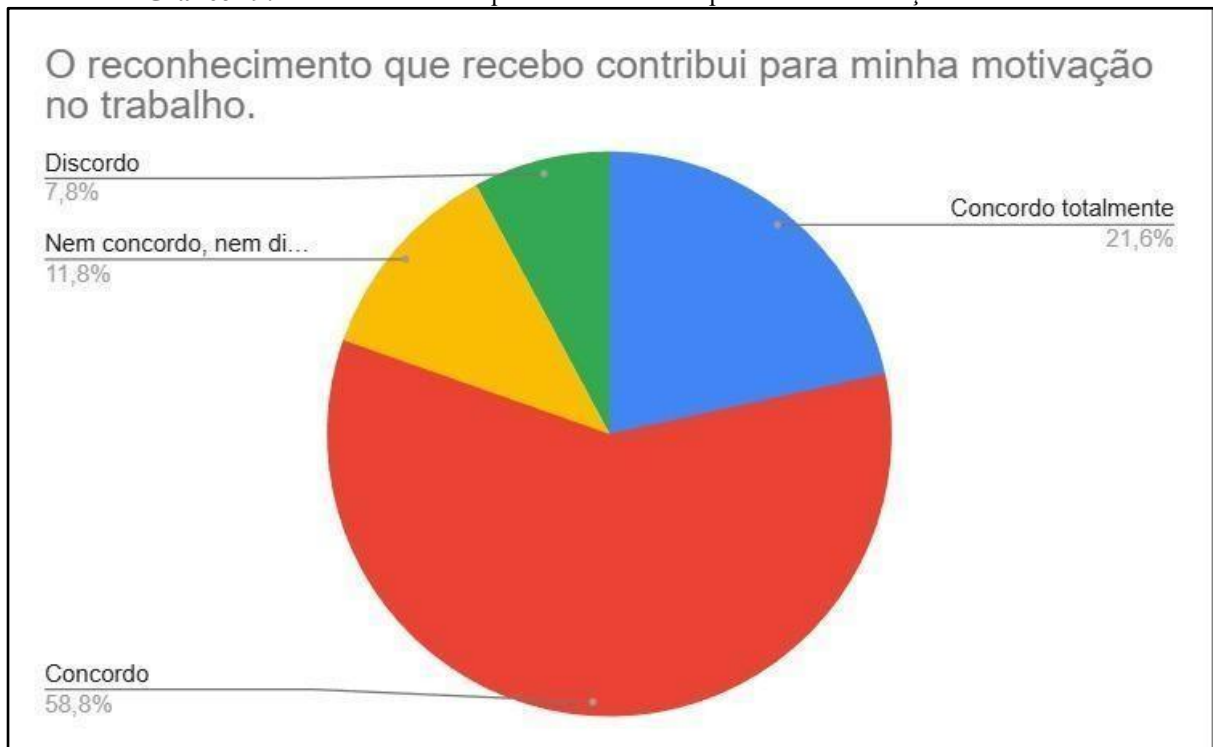


Fonte: A autora (2025)

Conforme indicado no gráfico 18, os resultados revelam que a maioria dos participantes se sente inserida em um ambiente que favorece tanto seu crescimento pessoal quanto profissional. A soma das assertivas “Concordo” (52,9%) e “Concordo totalmente” (21,6%), totaliza em 74,5% dos respondentes. Indicando que a instituição é bem-sucedida em criar um ambiente onde os colaboradores reconhecem como propício para o seu desenvolvimento.

No entanto, há uma parcela de 17,6% que manteve-se neutra, “Nem concordo, nem discordo”, sugerindo que os colaboradores percebem incentivos ao desenvolvimento pessoal, mas não ao desenvolvimento profissional, ou vice-versa, tornando um crescimento fragmentado. Além disso, cerca de 7,8% indicam que discordam da afirmação, formando um grupo minoritário, mas significativo, onde não sentem o ambiente organizacional como favorável ao seu desenvolvimento integral.

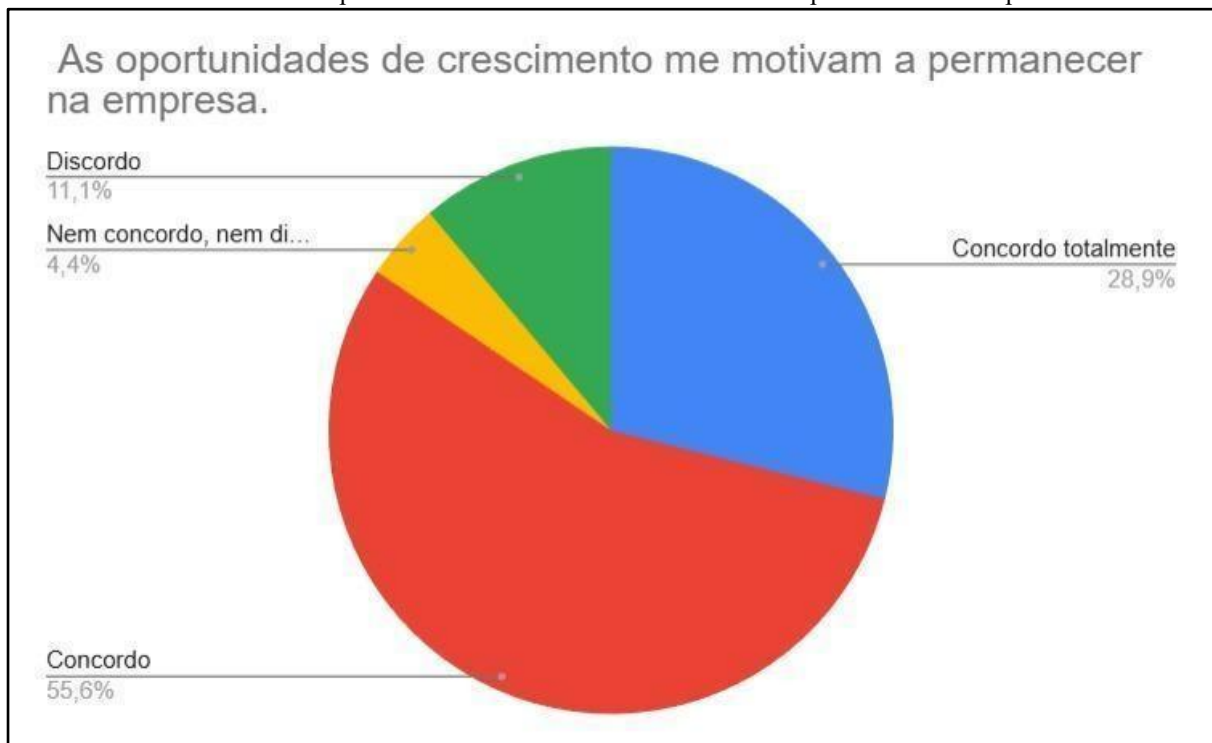
4.8. Resultados detalhados da pesquisa sobre retenção e engajamento

Gráfico 19: O reconhecimento que recebo contribui para minha motivação no trabalho.

Fonte: A autora (2025)

Os resultados ilustrados no gráfico 19, demonstram que o reconhecimento praticado pela instituição é um importante motor para a motivação da grande maioria dos colaboradores. A soma das respostas “Concordo” (58,8%) e “Concordo totalmente” (21,6%), representam uma parcela de 80,4% do gráfico, indicando que as formas de reconhecimento praticadas pela empresa são efetivas em estimular a satisfação e engajamento dos funcionários.

Uma porcentagem de 11,8% se manteve imparcial, marcando a assertiva “Nem concordo, nem discordo”, o que pode demonstrar que o reconhecimento não é um fator motivacional efetivo, ou que as formas de reconhecimento atuais não impactam completamente em suas expectativas pessoais. Adicionalmente, 7,8% discordam da afirmação, indicando que, para esse grupo, o reconhecimento oferecido não impacta positivamente em sua motivação. Isso pode até sugerir uma desconexão entre o que a empresa valoriza e o que os funcionários valorizam.

Gráfico 20: As oportunidades de crescimento me motivam a permanecer na empresa.

Fonte: A autora (2025)

De acordo com os dados apresentados no gráfico 20, os resultados demonstram que as oportunidades de crescimento se consolidam como um fator poderoso para a retenção de talentos para grande parte dos colaboradores. A soma das respostas “Concordo” (55,6%) e “Concordo totalmente” (28,9%), resultam em um percentual de 84,5%. Indicando que o investimento da organização no desenvolvimento de carreira é notado como benefício estratégico, fortalecendo o vínculo da instituição com os funcionários,

Apenas 4,4% mantiveram-se neutros, “Nem concordo, nem discordo”, enquanto 11,1% discordaram da afirmação. Embora minoria, esses percentuais revelam que aproximadamente 15% da equipe, as oportunidades de crescimento não são o fator central para permanecerem na instituição, possivelmente valorizam outros aspectos, como remuneração, benefícios ou clima organizacional.

4.9. Análise qualitativa e perspectiva da gestão

4.9.1. Metodologia e contextualização

Para integrar e aprofundar os dados quantitativos analisados acima, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Diretor da Instituição, com o objetivo de obter a perspectiva

estratégica da gestão sobre a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira. A entrevista foi conduzida de forma presencial em 03 de novembro de 2025, com duração de aproximadamente 30 minutos, sendo gravado e transcrito mediante o consentimento prévio do entrevistado, o roteiro foi organizado em 3 eixos centrais: Cultura organizacional, Desenvolvimento de carreira e Liderança.

4.9.2. *Análise temática das percepções gestoras*

Nesta seção, os resultados serão apresentados e analisados com base nos temas emergentes da entrevista.

4.9.2.1. *Cultura organizacional como identidade em construção*

O diretor caracteriza o ambiente cultural como dinâmico e em evolução, afirmando que "essa cultura organizacional da faculdade é uma coisa que vem sendo construída. E acredito que ela vem sendo construída por todos que aqui estão" (ENTREVISTADO, 2025). Dois pilares estratégicos surgem como fundamentais para essa identidade: Enraizamento regional, como diretriz central, quando o diretor descreve a missão de "pensar todos os seus cursos a partir da Serra da Ibiapaba" (ENTREVISTADO, 2025), orientando tanto a oferta de cursos quanto a atuação profissional de acordo com as necessidades da região.

Em segundo ponto, constata-se a identidade educacional compartilhada como elemento unificador, o entendimento de que "todos nós aqui somos educadores". Desde o porteiro, ao auxiliar de serviço geral (ENTREVISTADO, 2025), tende a dissolver barreiras hierárquicas e criar um propósito de crescimento comum entre os colaboradores.

Constata-se uma convergência significativa entre as falas do gestor e a percepção dos colaboradores. A afirmação do diretor sobre a cultura organizacional ser construída por todos, encontra respaldo no gráfico 6 da pesquisa quantitativa, no qual 79,6% dos colaboradores, resultante da soma das assertivas "Concordo" (59,2%) e "Concordo totalmente" (20,4%), percebem que a cultura organizacional comunicada pela organização se manifesta de maneira efetiva no dia a dia.

Contudo, é possível identificar que há um alinhamento parcial no que se refere à percepção da valorização das contribuições individuais. A ideia de horizontalidade implícita no conceito de que todos são educadores relaciona-se com os dados obtidos no gráfico 8, sobre a valorização da diversidade de opiniões pela empresa. Apesar de 73,5% dos respondentes manifestarem uma

visão positiva, verifica-se que 20,4% mantiveram-se neutros e 6,1% discordaram desta afirmação. Os percentuais obtidos sugerem que, embora haja um discurso de valorização coletiva, nem todos os funcionários vivenciam plenamente um ambiente onde suas falas são incorporadas no processo decisório de maneira efetiva.

Igualmente, observa-se uma tensão identificada na própria fala da gestão, que reconhece e afirma que existem ruídos de comunicação e vaidade acadêmica como desafios dentro da instituição. Essa admissão reforça o percentual de 8,2% de discordância presente no gráfico 6 e os 12,2% de respostas neutras, que eventualmente representam os colaboradores que vivenciam essa incoerência entre o discurso e a prática.

4.9.2.2. *Estratégias de desenvolvimento e promoção interna*

A entrevista revelou que a instituição implementa uma política de crescimento orgânico, priorizando e investindo em seu capital humano interno como base para o desenvolvimento organizacional.

Durante sua fala o gestor aponta que a bolsa de estudo como principal alavanca de desenvolvimento, afirmando “todos os colaboradores que querem fazer o curso, eles têm bolsa de estudo para isso” (ENTREVISTADO, 2025). Essa política é apresentada como um benefício estratégico atrelado ao planejamento de carreira.

Revelam-se trajetórias de crescimento demonstráveis que validam a eficácia da estratégia. O gestor cita casos concretos, “nós tínhamos auxiliares de serviços gerais que terminaram o curso de pedagogia e hoje eles são auxiliares de coordenação” (ENTREVISTADO, 2025), complementado com outros exemplos, “estagiários que hoje são coordenadores” (ENTREVISTADO, 2025). As narrativas apresentadas servem não somente de prova social interna, mas reforçam a credibilidade das oportunidades internas ofertadas.

Ademais, destaca-se o investimento em qualificação docente como marco organizacional. O entrevistado orgulha-se em dar ênfase que a instituição “é a primeira instituição educacional da Serra da Ibiapaba que trouxe mestrado para cá” (ENTREVISTADO, 2025), derivando em uma “gama de mestres aqui dentro que se tornaram mestres a partir da faculdade” (ENTREVISTADO, 2025).

Verifica-se uma conexão entre a narrativa gerencial e a percepção dos colaboradores. As oportunidades de crescimento narradas pelo diretor refletem-se de forma expressiva no gráfico 10, no qual 81,6% dos colaboradores, resultantes da soma das assertivas “Concordo” (57,1%) e “Concordo totalmente” (24,5%), afirmam ter clareza sobre as oportunidades de crescimento

dentro da instituição. O percentual majoritário positivo sugere que a comunicação sobre tais políticas alcança de forma efetiva o público interno.

Entretanto, identifica-se um alinhamento parcial no parecer sobre a efetividade dos treinamentos. Embora o gestor destaque as qualificações e as políticas de bolsas, os dados presentes no gráfico 11, revelam que 14,3% (“Discordo” 10,2% e “Discordo totalmente” 4,1%), dos colaboradores não percebem aplicações práticas dos treinamentos em suas funções específicas. Essa divergência indica possíveis lacunas entre o investimento em formação e a transferência do que foi repassado para as atividades cotidianas.

Além disso, observa-se um conflito potencial na transparência dos processos de promoção. Apesar das histórias de sucesso narradas, o gráfico 12 revela que 14,3% dos respondentes optaram por neutralidade sobre a transparência nos processos, outros 12,2% manifestaram discordância. Esse percentual sugere que, embora haja casos reais e conhecidos de promoção, os processos que os guiam podem não ser igualmente claros para toda a equipe.

4.9.2.3. *Liderança democrática e gestão participativa*

A observação realizada a partir do discurso do gestor revela um modelo de liderança conscientemente adotado, formado pela horizontalidade e participação nos processos decisórios.

O gestor descreve a formação de lideranças internas como uma política adotada pela instituição, afirmando que "quando eu tiro um coordenador de auxiliares de serviços gerais de dentro dos próprios auxiliares de serviços gerais, eu começo a formar essa liderança" (ENTREVISTADO, 2025). A prática em questão é adotada como uma estratégia para garantir autenticidade e identificação cultural das lideranças emergentes.

Revela-se a gestão participativa nos processos de seleção internos como um diferencial organizacional. O entrevistado discorre que "quem é que você acha aqui de dentro da instituição, do setor de vocês que poderiam assumir isso? Eles participam disso. Mesmo sem perceber, eles acabam participando da contratação de quem vai ser o coordenador deles" (ENTREVISTADO, 2025). Essa abordagem tende a fomentar a participação conjunta nas decisões estratégicas.

Consideravelmente, o diretor utiliza a metáfora da “mesa sem cabeceira” para simbolizar seu estilo de gestão, deixando explícito a busca por "uma liderança democrática" (ENTREVISTADO, 2025). Reforçando o compromisso com a horizontalidade nas relações de poder.

É possível visualizar uma sólida convergência entre as declarações da gestão e a compreensão da equipe. A ênfase do gestor sobre o desenvolvimento de lideranças encontra sustentação no gráfico 14, no qual 83,7% dos colaboradores, “Concordo” (65,3%) e “Concordo totalmente” (18,4%), percebem seus líderes como figuras que incentivam seu desenvolvimento profissional.

Por outro lado, embora o modelo de liderança descrito preveja horizontalidade, o gráfico 15 traz dados sobre 18,4% dos respondentes se mantiveram neutros sobre a valorização justa do desempenho, enquanto outros 10,2% manifestaram discordância. Os percentuais apresentados sugerem desafios na noção de equidade na aplicação dos critérios de reconhecimento.

Ainda, observa-se uma tensão em relação à percepção da liderança inspiradora. O gráfico 16 mostra que, apesar de 81,6% dos respondentes confiarem em seus líderes, 18,4% optaram por manter-se neutros. Esse grupo significativo, pode indicar uma dificuldade em transparecer o ideal de “mesa sem cabeceira” em todas as interações hierárquicas. A necessidade de, eventualmente, "pegar um profissional de fora"(ENTREVISTADO, 2025) que precise "incorporar a cultura institucional" (ENTREVISTADO, 2025), como admitido pelo gestor, reforça esse desafio.

4.9.2.4. *Transparência como ferramenta de engajamento*

O gestor descreve que há o compartilhamento de dados financeiros e acadêmicos como prática institucional, o mesmo afirma que " um coordenador de curso aqui, ele sabe quanto é o faturamento do curso dele, sabe quanto é o lucro, sabe quanto é a média" (ENTREVISTADO, 2025). O acesso a essas informações é apresentado como um fator estratégico, que cria senso de responsabilidade e apropriação.

Uma ferramenta organizacional, revela-se como a utilização de feedbacks contínuos através de pesquisas. O gestor relata que " nós trabalhamos muito com enquetes" e enfatiza que "o que nós temos de pesquisa sobre os nossos setores, nós não escondemos, nós apresentamos ao setor" (ENTREVISTADO, 2025), demonstrando compromisso com a transparência dos resultados organizacionais.

Percebe-se que o gestor expressa uma visão de futuro com base em modelos de participação, buscando “cada vez mais, fazer com que, direto ou indiretamente, os funcionários participem cada vez mais do lucro institucional" (ENTREVISTADO, 2025), indicando que a

intenção de aprofundar as práticas de transparência financeira e compartilhamento de resultados.

Nota-se que há um encontro entre as práticas de transparência descritas e a percepção de valorização profissional. Conforme o gráfico 7, 87,7% dos colaboradores, “Concordo totalmente” (30,6%) e “Concordo” (57,1%), percebem que há espaço para propor novas ideias e abertura para feedback, refletindo em um ambiente de segurança psicológica advindo da transparência.

Em relação a percepção de reconhecimento, identifica-se um alinhamento moderado. As práticas de transparência contribuem para os 71,4% na percepção positiva sobre a valorização equitativa do desempenho, presentes no gráfico 15. Contudo, os 18,4% que optaram pela neutralidade indicam que existem oportunidades para tornar a demonstração de reconhecimento mais efetiva.

Conseqüentemente, percebe-se a existência de um dilema entre transparência e motivação. Embora as informações sejam acessíveis, o Gráfico 19 ilustra que 8,2% dos colaboradores discordam que as práticas de reconhecimento tenham algum impacto em sua motivação. O percentual apresentado pode sugerir que, para uma minoria, a transparência não substitui outras formas de reconhecimento mais palpáveis, ou que há uma tensão entre o que é valorizado pela organização e as expectativas da equipe.

4.9.2.5. *Síntese integrativa das percepções gestoras*

A análise qualitativa revela que o gestor detém de uma visão estratégica coerente e estruturada sobre cultura organizacional e desenvolvimento de carreira. Identificam-se semelhanças entre o discurso gerencial e as percepções dos colaboradores, com foco particularmente no que tange à clareza das oportunidades de crescimento (Gráfico 10), no que diz respeito ao incentivo ao desenvolvimento pela liderança (Gráfico 14) e à existência de espaços para contribuições individuais (Gráfico 7).

Apesar disso, ainda assim existem tensões consideráveis que merecem atenção estratégica. Os ruídos de comunicação admitidos pelo gestor podem ter resultado nas percepções neutras ou negativas sobre a consideração da opinião dos colaboradores (Gráfico 8) e na transparência presente nos processos de promoção (Gráfico 12). A busca por uma "liderança democrática" e "mesa sem cabeceira" ainda encontra gargalos na percepção de equidade no reconhecimento (Gráfico 15).

Essas tensões expressivas esboçam um cenário no qual a intencionalidade estratégica da gestão é clara, entretanto sua implementação operacional apresenta variações significativas no entendimento dos membros da equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, as análises realizadas anteriormente permitiram responder à problemática central da pesquisa: De que forma a cultura organizacional e as práticas de desenvolvimento de carreira influenciam o crescimento pessoal dos colaboradores, por intermédio de uma análise integrada na instituição apresentada como objeto de estudo. Os resultados obtidos demonstram que essa influência ocorre por múltiplos canais de interação.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, constata-se que os elementos da cultura organizacional que mais estimulam o crescimento profissional são: a identidade educacional compartilhada, que cria propósito e significados às atividades realizadas; o enraizamento regional, que gere um senso de pertencimento; e a transparência informacional, que fomenta a responsabilidade coletiva e a autonomia. Entretanto, os ruídos de comunicação e as vaidades acadêmicas citadas pelo gestor durante a entrevista surgem como elementos culturais que podem dificultar esse mesmo crescimento.

Em relação ao segundo objetivo específico, a pesquisa identificou que as ações voltadas ao desenvolvimento de carreira baseiam-se principalmente em: políticas de bolsas de estudo como estratégia principal para alavancar a qualificação; promoção interna sistemática, com exemplos concretos de ascensão profissional dentro da instituição; e investimento em formação docente, por meio de programas de mestrado próprios. A "liderança democrática" e a "mesa sem cabeceira" emergem como condutas complementares que apoiam esse ecossistema em desenvolvimento.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a avaliação da percepção dos colaboradores, mostra um cenário com predominância positiva, porém com uma pequena variação crítica. Embora 87,8% entendam o ambiente como propício para o desenvolvimento (Gráfico 13) e 81,6% percebam de forma evidente suas oportunidades de crescimento (Gráfico 10), persistem brechas perceptíveis significativas, onde 20,4% não sentem que suas contribuições são ouvidas e levadas em consideração (Gráfico 8) e outros 14,3% questionam a utilização prática dos treinamentos ofertados (Gráfico 11).

Conclui-se que a cultura organizacional funciona como uma ferramenta que estimula o crescimento pessoal, na medida em que oferece significado, autonomia e propósito, além disso, as práticas de desenvolvimento fornecem as ferramentas corretas para essa evolução. O principal gargalo permeia entre a disparidade entre intenção e execução, enquanto a gestão

oferta um modelo coerente e progressista, sua execução desigual resulta em percepções distintas entre os colaboradores.

Os resultados ratificam que o crescimento pessoal no contexto empresarial estudado é concomitantemente um desafio e uma oportunidade: desafio pelo grau de dificuldade em alinhar as expectativas dos colaboradores e as práticas da instituição em um ambiente dinâmico; oportunidade pela base sólida presente, que pode ser aperfeiçoada para maximizar ainda mais o desenvolvimento do capital humano integral na organização.

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-formacaode-seusfuncionarios-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-suaequipe>>. 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-unidosinvestem-tanto-em-treinamento-e-como-isso-foi-fundamental-para-potencializar-a-forca-detrabalho/>>. 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/pesquisarevela-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, 2022.

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 A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

(Colaboradores – Escala Likert 1 a 5)

(1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente)

Cultura Organizacional

1. Sinto que a cultura da empresa é coerente com os valores que ela comunica.
2. Existe espaço para propor ideias inovadoras sem receio de críticas ou punições.
3. A diversidade de opiniões é valorizada pela empresa.
4. A forma como a empresa lida com erros contribui para o meu aprendizado.

Desenvolvimento Profissional

5. Tenho clareza sobre as oportunidades de crescimento profissional disponíveis na empresa.
6. Os treinamentos que recebo contribuem de forma prática para minha atuação no trabalho.
7. Considero que as oportunidades de promoção são oferecidas de forma transparente.
8. O ambiente de trabalho me estimula a aprender continuamente
9. Percebo que minha liderança incentiva o desenvolvimento das minhas competências.

Liderança e Reconhecimento

10. A empresa reconhece e valoriza meu desempenho de maneira justa.
11. Os gestores da empresa inspiram confiança e motivação na equipe.

Crescimento Pessoal

12. Sinto que meu desenvolvimento pessoal é visto como parte importante para o sucesso da empresa.
13. Sinto-me parte de um ambiente que favorece meu desenvolvimento integral (pessoal e profissional).

Retenção e Engajamento

14. O reconhecimento que recebo contribui para minha motivação no trabalho.

15. As oportunidades de crescimento me motivam a permanecer na empresa.

APÊNDICE B- ENTREVISTA QUALITATIVA (GESTORES)

(Questões abertas, investigativas e não tendenciosas)

Cultura Organizacional

1. Como a cultura da organização se manifesta no dia a dia, além do que está nos documentos oficiais?
2. Você percebe algum desalinhamento entre os valores declarados e as práticas reais?

Desenvolvimento de Carreira

3. Quais estratégias a empresa adota para estimular o desenvolvimento contínuo dos colaboradores?
4. Como são identificadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento na organização?
5. Que fatores você considera mais críticos para reter talentos hoje?

Liderança

6. De que forma a liderança contribui para que os colaboradores se sintam motivados a crescer dentro da empresa?
7. Como os gestores lidam com situações em que colaboradores demonstram falta de engajamento?

Projeções Futuras

8. Quais mudanças você acredita que serão necessárias para alinhar ainda mais cultura, liderança e carreira no futuro?
9. Quais práticas poderiam ser adotadas para que a empresa se torne referência em desenvolvimento de pessoas?