



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL
NASCENTE**

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAS**

CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
RETENÇÃO DE TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO: CASO -
ENDE**

AUTOR: INÁCIO CHIVINDA VASCO

DOCENTE: ELISEU CHIPACO, PhD

Huambo/2025

O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA RETENÇÃO DE TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO.

Equipa- ISPSN¹

RESUMO

O presente estudo teve como tema o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos, centrando-se na análise dos elementos culturais que influenciaram a permanência dos colaboradores. A problemática da pesquisa consistiu em compreender de que forma os valores, práticas e símbolos organizacionais contribuíram para a decisão dos talentos em permanecer ou abandonar a organização. O objectivo geral foi analisar o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos na Ende, localizada na província do Huambo. As questões de partida envolveram identificar quais elementos da cultura influenciaram positiva ou negativamente a permanência dos colaboradores, se existia alinhamento entre os valores individuais e organizacionais, e de que forma a cultura foi utilizada estrategicamente para reter talentos. A pesquisa adoptou uma abordagem mista, de natureza aplicada e de carácter descritivo, recorrendo à aplicação de questionários e à realização de entrevistas com colaboradores e gestores de Recursos Humanos. A análise dos dados baseou-se na estatística descritiva e na análise de conteúdo. Os resultados contribuíram para o desenvolvimento de práticas estratégicas de gestão de pessoas, demonstrando que uma cultura organizacional forte, alinhada e inclusiva constituiu um dos principais factores para a retenção sustentável de talentos, bem como para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: cultura organizacional. Retenção de talentos. Alinhamento de valores. Gestão de pessoas. ambiente de trabalho.

ABSTRACT

This study addressed the impact of organizational culture on talent retention, focusing on the analysis of cultural elements that influenced employees' decisions to remain within the organization. The research problem aimed to understand how organizational values, practices, and symbols contributed to talents' decisions to stay or leave the company. The general objective was to analyze the impact of organizational culture on talent retention in a medium-sized organization located in the province of Huambo. The research questions involved identifying which cultural elements positively or negatively influenced employee retention, whether there was alignment between individual and organizational values, and how organizational culture was strategically used to retain talent. The study adopted a mixed-methods approach, applied in nature and descriptive in character, using questionnaires and interviews with employees and Human Resources managers. Data analysis was based on descriptive statistics and content analysis. The results contributed to the development of strategic people management practices, demonstrating that a strong, aligned, and inclusive organizational culture was one of the main factors for sustainable talent retention and for the creation of healthy and productive work environments.

Keywords: organizational culture. Talent retention. Value alignment. Human resource management. work environment.

¹ Estudantes do 4º ano do Curso de licenciatura em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, Huambo, ano lectivo 2024/2025

1. INTRODUÇÃO

No contexto actual, caracterizado por rápidas transformações organizacionais, avanço tecnológico e crescente competitividade no mercado de trabalho, as empresas enfrentam o desafio de atrair, desenvolver e, sobretudo, reter talentos qualificados. A saída desses profissionais representa uma perda significativa, não apenas de capital intelectual, mas também de tempo, recursos e investimentos em formação.

Diante dessa realidade, as organizações precisam compreender quais factores promovem o engajamento e a fidelização dos seus colaboradores. Entre esses factores, destaca-se a cultura organizacional, que, embora intangível, exerce influência directa no comportamento, no comprometimento e na permanência dos indivíduos nas instituições (Schein, 2017; Robbins & Judge, 2020).

Nesse sentido, a questão que motiva esta pesquisa é: Por que muitas empresas têm dificuldades para reter talentos, mesmo oferecendo benefícios competitivos e remuneração adequada? A hipótese principal é que a cultura organizacional entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização desempenha papel fundamental na decisão dos colaboradores em permanecer ou deixar a empresa (Schein, 2017).

Quando positiva e alinhada às expectativas e valores pessoais dos profissionais, essa cultura tende a fomentar um ambiente de pertença, confiança e engajamento, contribuindo directamente para a retenção (Dutra, 2019).

Embora aspectos objectivos, como salário e benefícios, sejam tradicionalmente considerados nas estratégias de retenção, estudos recentes indicam que factores subjectivos — tais como reconhecimento, propósito, alinhamento cultural e bem-estar — têm-se tornado preponderantes na decisão dos profissionais em permanecer numa organização (Oliveira, 2022; Silva & Lima, 2021).

Dessa forma, o presente estudo tem como objectivo geral analisar o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos, focando nos elementos culturais que mais influenciam a permanência dos profissionais numa organização.

Os objectivos específicos são:

- ✓ Identificar os principais elementos culturais valorizados pelos colaboradores;
- ✓ Investigar a relação entre o alinhamento cultural e a intenção de permanência;

- ✓ Propor recomendações para o fortalecimento da cultura organizacional visando a retenção.

As questões norteadoras da pesquisa são:

1. De que forma a cultura organizacional influencia a decisão dos colaboradores de permanecer na organização?
2. Quais elementos culturais são mais valorizados pelos profissionais?
3. Existe relação entre a percepção de alinhamento cultural e o nível de comprometimento?

A justificativa da pesquisa baseia-se na constatação de que, em tempos de escassez de mão-de-obra qualificada e aumento da mobilidade profissional, é urgente compreender os mecanismos simbólicos que sustentam o vínculo entre o colaborador e a organização. No contexto angolano, onde a mobilidade laboral e a concorrência por profissionais especializados são crescentes, essa compreensão torna-se ainda mais relevante. A cultura organizacional pode ser um diferencial competitivo poderoso, tanto na atracção quanto na retenção de talentos (Robbins & Judge, 2020).

Ao investigar essa relação, espera-se fornecer subsídios práticos e teóricos para que as organizações desenvolvam estratégias mais eficazes de gestão de pessoas, alinhadas à construção de ambientes organizacionais inclusivos, motivadores e coerentes com os valores dos colaboradores.

A relevância deste estudo é dupla: no campo académico, contribui para o aprofundamento das discussões sobre cultura e gestão estratégica de pessoas, reforçando a importância da dimensão simbólica nas relações de trabalho; no campo prático, oferece às organizações caminhos para diagnosticar e transformar a sua cultura, tornando-a um instrumento eficaz para a retenção sustentável de talentos (Silva & Lima, 2021).

A pesquisa será conduzida com abordagem qualitativa, utilizando o método de estudo de caso numa organização de médio porte do sector privado, localizada na província do Huambo. A recolha de dados incluirá entrevistas semiestruturadas, questionários e análise documental dos instrumentos normativos da organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.2. Cultura Organizacional: Definições e Fundamentos

A cultura organizacional é um conceito central na gestão de pessoas e no comportamento organizacional, sendo amplamente estudado e ressignificado ao longo do tempo. Diversos autores a definem como o conjunto de valores, crenças, normas, práticas e pressupostos compartilhados que orientam o comportamento dos membros de uma organização, moldando sua identidade e influenciando profundamente suas decisões e relações internas.

De acordo com Schein (2017):

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, a serem ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (p. 21)

Essa definição, embora clássica, continua a ser uma das mais influentes, especialmente por destacar o carácter coletivo e duradouro da cultura. Em uma perspectiva mais atualizada, Robbins e Judge (2020) entendem a cultura organizacional como o sistema de significados compartilhados pelos membros da organização, um sistema que diferencia uma empresa da outra e que está presente em todas as suas práticas e processos. Segundo os autores, a cultura influencia desde a forma como os problemas são resolvidos até a forma como os colaboradores interagem entre si e com os clientes.

Além disso, Chiavenato (2022) reforça que a cultura é o elemento invisível, mas poderoso, que une os membros de uma organização em torno de um propósito comum, funcionando como uma espécie de “cola social” que assegura coesão e alinhamento. Complementarmente, para Bergue e Oliveira (2021), a cultura pode ser interpretada como um sistema simbólico que atribui sentido às ações e decisões organizacionais, tornando-se um guia silencioso, mas eficaz, para os comportamentos esperados.

A literatura contemporânea tem enfatizado a importância de compreender a cultura organizacional não apenas como um factor de diferenciação, mas também como um mecanismo de alinhamento estratégico. Na visão de Vasconcelos e Souza (2021), a cultura tem a função de construir identidades colectivas, gerar senso de pertença e promover o engajamento dos colaboradores com os objectivos organizacionais.

Ainda que muitas definições partilhem elementos comuns, como valores, normas e símbolos, há nuances importantes entre elas. Hofstede et al. (2010), por exemplo, abordam a cultura organizacional a partir de dimensões culturais que diferenciam estilos de gestão entre países e organizações. Já Cameron e Quinn (2011) destacam a existência de quatro tipos de cultura organizacional: clã, adhocrática, de mercado e hierárquica, cada um com impactos distintos no comportamento e na performance organizacional.

Segundo Fleury (2014, como citado por Silva & Lima, 2021), a cultura organizacional é composta por múltiplas camadas que envolvem desde os artefactos visíveis até os pressupostos invisíveis e inconscientes. Para Cunha, Rego e Lopes (2021), os fundamentos da cultura organizacional estão enraizados nas experiências históricas da organização, nos estilos de liderança, nas práticas de gestão e nos mecanismos de socialização interna.

De acordo com Alvesson (2016):

A cultura organizacional manifesta-se na linguagem interna, nos símbolos, nos rituais e nas narrativas partilhadas, que são meios pelos quais os padrões comportamentais e normativos são comunicados, reforçados e legitimados. É através desses elementos simbólicos que as organizações expressam e moldam as suas identidades colectivas. (p. 44)

Além disso, Deal e Kennedy (2000, como citado por Dutra, 2019) destacam que a cultura organizacional pode exercer mais influência sobre decisões e comportamentos do que estruturas formais.

A estrutura hierárquica da cultura, que vai desde artefactos visíveis até valores e pressupostos subjacentes (Schein, 2017), continua sendo fundamental para a análise organizacional contemporânea. Trice e Beyer (1993, como citado por Alvesson, 2016) incluem ainda mitos, heróis e histórias organizacionais como elementos estruturantes da cultura.

Denison (1990, como citado por Vasconcelos & Souza, 2021) observa que, mesmo em contextos de constante mudança, a cultura oferece estabilidade. No entanto, ressalva que culturas demasiado rígidas podem ser barreiras à inovação, ao passo que culturas adaptáveis favorecem a aprendizagem organizacional.

Groysberg, Lee, Price e Cheng (2018) demonstram que a cultura influencia directamente os resultados organizacionais e a capacidade de reter talentos. Chatman e Cha (2020) também apontam que uma cultura alinhada aos valores dos colaboradores aumenta a atratividade organizacional.

2.3. Dimensões e Tipologias da Cultura Organizacional

As dimensões e tipologias da cultura organizacional constituem instrumentos analíticos fundamentais para a compreensão aprofundada da forma como as organizações funcionam, bem como do impacto que os elementos culturais exercem sobre o comportamento dos colaboradores, os processos internos e o desempenho organizacional. Ao permitir o mapeamento das características culturais dominantes, essas abordagens contribuem para diagnósticos mais precisos e estratégias de gestão mais eficazes.

Entre os modelos mais influentes destaca-se o proposto por Hofstede et al. (1990), que identifica seis dimensões culturais universais: distância do poder, aversão à incerteza, individualismo versus colectivismo, masculinidade versus feminilidade, orientação para o longo prazo e indulgência versus restrição. Essas dimensões permitem avaliar como os valores culturais influenciam a estrutura hierárquica, a tolerância ao risco, os estilos de liderança e as expectativas em relação ao trabalho em equipa.

Complementarmente, o Competing Values Framework (CVF), desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), propõe uma tipologia organizacional baseada em quatro arquétipos culturais: clã, adhocrática, de mercado e hierárquica. Segundo Cunha, Rego e Lopes (2021), a aplicação deste modelo auxilia na identificação dos perfis culturais predominantes, possibilitando o alinhamento entre cultura e estratégias de gestão, com impacto directo na motivação, desempenho e retenção de talentos.

Apesar dessas classificações, autores como Alvesson (2016) alertam para o facto de que, na prática, as culturas organizacionais raramente seguem um único padrão. Em geral, apresentam configurações híbridas e complexas, que variam de acordo com o contexto, a história institucional e os estilos de liderança. Nessa mesma linha, Groysberg, Lee, Price e Cheng (2018) argumentam que a compreensão das múltiplas dimensões culturais é essencial para o exercício de uma liderança estratégica adaptativa e sensível à diversidade organizacional.

Para Schein (2017), alterações significativas e duradouras na cultura organizacional só ocorrem quando os processos de mudança atingem os níveis mais profundos da cultura, nomeadamente os pressupostos inconscientes que orientam a acção e a percepção dos membros da organização. Essa visão é reforçada por Rego, Cunha e Oliveira (2020), que recomendam uma abordagem integrativa e flexível, indo além das classificações simplistas, e considerando a cultura como um sistema vivo, sujeito a influências contextuais e interacções sociais permanentes.

2.4. Cultura Organizacional como Factor de Engajamento e Pertencimento

A cultura organizacional desempenha um papel central na promoção do engajamento e do sentimento de pertencimento entre os colaboradores, actuando como um mecanismo simbólico e prático que conecta os indivíduos à missão, aos valores e às práticas institucionais da organização. Segundo Albrecht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015), o engajamento no trabalho é amplamente influenciado pelas percepções que os colaboradores têm do ambiente organizacional, sendo a cultura uma das variáveis mais significativas para a criação de um contexto favorável à motivação intrínseca e ao compromisso emocional.

Nesse sentido, a cultura organizacional estabelece normas, expectativas e recompensas simbólicas que moldam o comportamento, fortalecem vínculos interpessoais e proporcionam sentido ao trabalho (Cunha, Rego & Lopes, 2021). Quando os valores da organização estão alinhados aos valores individuais dos colaboradores, há um aumento significativo nos níveis de identificação organizacional, o que, de acordo com Rego, Souto e Cunha (2022), é um preditor directo de engajamento e permanência no emprego. Complementarmente, Groysberg, Lee, Price e Cheng (2018) afirmam que culturas organizacionais que promovem a inclusão, a diversidade e o reconhecimento individual favorecem não apenas o desempenho, mas também a lealdade dos talentos, num cenário de alta competitividade e mobilidade profissional.

A cultura organizacional opera em diferentes níveis – artefactos visíveis, valores defendidos e pressupostos inconscientes –, sendo o último nível o mais impactante na formação do sentimento de pertencimento. “A internalização desses pressupostos proporciona aos colaboradores um senso de previsibilidade, segurança e identidade dentro da organização, reforçando sua ligação emocional” (Schein, 2017, p. 45).

A ausência de um alinhamento cultural claro, por outro lado, pode gerar sentimentos de alienação e desengajamento, como evidenciado em estudos de Vasconcelos e Souza (2021), que apontam que a dissonância entre os valores organizacionais declarados e as práticas quotidianas é uma das principais causas de insatisfação e rotatividade. Em adição, Cameron e Quinn (2011) destacam que a promoção de culturas de clã, caracterizadas por relações de apoio mútuo e ênfase no desenvolvimento humano, tende a produzir ambientes de trabalho nos quais o engajamento é elevado e o sentimento de pertencimento é fortalecido. Portanto, é imprescindível que as lideranças compreendam o papel estratégico da cultura organizacional como um elemento propulsor de engajamento, devendo investir em práticas culturais autênticas, consistentes e alinhadas às necessidades e expectativas dos seus talentos, a fim de construir organizações mais resilientes, inovadoras e atractivas no longo prazo

2.5. Retenção de Talentos nas Organizações Contemporâneas

A retenção de talentos nas organizações contemporâneas tem assumido novas configurações, exigindo abordagens mais estratégicas e integradas que ultrapassam a lógica tradicional de benefícios financeiros e estabilidade no emprego, para considerar dimensões subjectivas como propósito, qualidade de vida e alinhamento de valores (Collings, Mellahi & Cascio, 2019). Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, diversidade geracional e mercado de trabalho altamente competitivo, os profissionais buscam ambientes organizacionais que ofereçam não apenas recompensas tangíveis, mas também experiências significativas de crescimento pessoal e profissional (Serrat, 2017).

Práticas eficazes de retenção precisam estar alinhadas às expectativas de reconhecimento, autonomia, desenvolvimento contínuo e bem-estar, factores que, muitas vezes, estão mais directamente relacionados à cultura organizacional do que aos pacotes salariais” (Albrecht et al., 2015, p. 214).

Complementarmente, Moroko e Uncles (2008, como citado por Oliveira, 2022) argumentam que a proposta de valor ao colaborador (Employee Value Proposition – EVP) tornou-se um diferencial competitivo crucial, sendo construída através de uma combinação de elementos tangíveis e simbólicos que reflectem o compromisso genuíno da organização com o seu capital humano.

A literatura recente destaca ainda que factores como liderança inspiradora, comunicação transparente e oportunidade de participação activa nas decisões organizacionais são componentes críticos para a retenção, especialmente entre as gerações mais jovens, como os millennials e a geração Z (Cooke, Schuler & Varma, 2020). Schein (2017) reforça que a retenção está directamente associada à qualidade da cultura organizacional, uma vez que esta define, em última instância, as normas de relacionamento, de reconhecimento e de suporte percebidas pelos indivíduos. Nesse sentido, autores como Rego, Souto e Cunha (2022) enfatizam que o alinhamento cultural é uma das variáveis mais preditivas da intenção de permanência, superando até mesmo factores tradicionais como remuneração e benefícios directos. A abordagem contemporânea também reconhece que ambientes psicologicamente seguros, nos quais o erro é tratado como oportunidade de aprendizagem é fundamentais para sustentar o comprometimento dos profissionais (Edmondson, 2018). Dessa maneira, os gestores de pessoas devem adoptar práticas contínuas de escuta activa e construção de confiança, criando um ecossistema organizacional capaz de nutrir talentos ao longo do tempo (Silva & Lima, 2021).

2.6.O Impacto da Cultura Organizacional na Retenção de Talentos

A relação entre cultura organizacional e retenção de talentos tem-se consolidado como um dos temas mais relevantes na gestão estratégica de pessoas, sendo apontada como um fator determinante na decisão dos colaboradores de permanecerem ou deixarem a organização (Collings, Mellahi & Cascio, 2019). A cultura organizacional, segundo Schein (2017), "molda as percepções, emoções e comportamentos dos membros da instituição, configurando um ambiente simbólico que influencia profundamente o sentimento de pertencimento e o compromisso com a organização" (p. 18).

Nesse contexto, o alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores organizacionais emerge como uma variável crítica, capaz de fortalecer os laços afetivos e racionais que sustentam a permanência (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005, como citado por Rego, Souto & Cunha, 2022). Tal alinhamento é especialmente relevante quando se compreende que a retenção não depende apenas de práticas objetivas, mas também da percepção de identificação com a organização (Oliveira, 2022).

Estudos demonstram que a percepção de congruência de valores entre indivíduo e organização é um forte preditor de satisfação no trabalho, engajamento e intenção de permanência (Cable & DeRue, 2002; Oliveira, 2022). Como afirmam Albrecht et al. (2015), culturas que promovem a diversidade, o desenvolvimento pessoal e o bem-estar criam ambientes mais propícios à retenção, especialmente em contextos onde há grande mobilidade profissional e maior busca por propósito.

Sob essa perspectiva, Silva e Lima (2021) sublinham que uma cultura organizacional forte, mas adaptável, é percebida como uma plataforma segura e estimulante para o crescimento profissional, o que reduz significativamente a intenção de turnover. Cooke, Schuler e Varma (2020) reforçam que a transparência na comunicação, a abertura para feedback e a prática da liderança ética são dimensões culturais diretamente ligadas à decisão de permanência.

"Culturas organizacionais que reconhecem a individualidade e fomentam percursos de carreira personalizados são mais eficazes na retenção", segundo Dutra, Hipólito e Silva (2021, p. 77), pois respondem com maior precisão às expectativas dos talentos contemporâneos. De igual modo, Edmondson (2018) chama atenção ao conceito de segurança psicológica, ao afirmar que "ambientes em que os colaboradores se sentem respeitados e encorajados a se expressar sem medo de retaliações favorecem a lealdade e o compromisso organizacional" (p. 35).

Adicionalmente, Moroko e Uncles (2008, como citado por Oliveira, 2022) destacam que a autenticidade da proposta de valor organizacional é fundamental para a retenção. Quando há discrepância entre o discurso institucional e as práticas diárias, há uma corrosão da confiança e o aumento da rotatividade. Por outro lado, quando há coerência entre o que se prega e o que se pratica, a cultura organizacional torna-se um ativo poderoso de retenção (Collings et al., 2019).

Neste processo, a liderança tem papel essencial. Collings et al. (2019) afirmam que os líderes atuam como tradutores da cultura organizacional, influenciando diretamente a percepção dos colaboradores quanto ao alinhamento de valores. Por conseguinte, Tarique e Schuler (2021) defendem que uma retenção sustentável de talentos exige "a construção de culturas flexíveis, inclusivas e autênticas, que favoreçam não apenas a performance, mas também o bem-estar e o sentido do trabalho" (p. 213).

Compreender a cultura organizacional como fator estratégico na gestão de talentos é, portanto, reconhecer que as experiências simbólicas, emocionais e relacionais vividas no ambiente de trabalho têm impacto decisivo na decisão de permanência. Investir na consolidação de uma cultura organizacional alinhada com os valores dos colaboradores é um caminho seguro para promover o engajamento, reduzir a rotatividade e reter talentos de forma duradoura.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objectivos propostos neste estudo sobre o impacto da cultura organizacional na retenção de talentos, adoptou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, com carácter descritivo e exploratório. A escolha pelo método qualitativo justificou-se pela necessidade de compreender em profundidade as percepções, interpretações e experiências dos colaboradores em relação à cultura organizacional e à sua influência nas decisões de permanência ou saída da organização, conforme defendido por Flick (2018).

O carácter descritivo permitiu traçar o perfil e as características do fenómeno estudado, enquanto a dimensão exploratória possibilitou investigar relações ainda pouco aprofundadas na literatura sobre retenção de talentos e alinhamento cultural (Gil, 2019). Essa combinação de abordagens contribuiu para uma análise rica e contextualizada do objecto de estudo.

Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, realizado numa organização de médio porte do sector privado, situada na província do Huambo. A escolha da empresa deu-se por conveniência, dado o seu interesse em diagnosticar factores internos que influenciam a permanência dos seus colaboradores. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é adequado quando se pretende analisar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.1 Participantes

A população do estudo compreende todos os colaboradores da organização, distribuídos entre áreas administrativas, técnicas e operacionais. A amostra será do tipo não probabilística, por conveniência e acessibilidade, constituída por aproximadamente 20 colaboradores que estejam na empresa há pelo menos 12 meses, garantindo que possuam experiência suficiente para avaliar a cultura organizacional e sua relação com a intenção de permanência (Marconi & Lakatos, 2017).

3.2. Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados será realizada por meio de dois instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas semiestruturadas serão aplicadas de forma presencial ou virtual, com base em um roteiro previamente elaborado, contendo questões abertas que abordem percepções sobre a cultura organizacional, identificação de valores organizacionais, fatores de engajamento e motivos que influenciam a decisão de permanecer na empresa. Segundo Triviños (2017), a entrevista semiestruturada é adequada para explorar em profundidade temas subjetivos, proporcionando flexibilidade para que o entrevistador capture novas informações emergentes.

Além das entrevistas, será realizada análise documental dos instrumentos formais da organização, como código de ética, missão, visão e valores, regulamentos internos e políticas de gestão de pessoas. Essa análise objetiva identificar os elementos da cultura formalizada e compará-los com as percepções relatadas pelos colaboradores.

3.3. Análise de Dados

Os dados obtidos nas entrevistas serão tratados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). Esta técnica permite a categorização temática das falas, possibilitando a identificação de padrões, sentidos atribuídos e relações entre cultura organizacional e retenção de talentos. O processo seguirá as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, garantindo rigor analítico e fidelidade às percepções dos participantes.

Já os documentos institucionais serão analisados com base em análise qualitativa de conteúdo, buscando mapear explicitamente quais valores, normas e práticas são formalmente promovidos pela organização e compará-los à experiência subjetiva dos colaboradores, o que permitirá inferências sobre o grau de congruência cultural percebido.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A cultura organizacional da ENDE-Huambo é caracterizada por valores como compromisso com a excelência no atendimento, ética no trabalho e responsabilidade social. Esses princípios estão presentes no ambiente de trabalho, com foco na melhoria contínua e no desenvolvimento das pessoas, promovendo um clima de solidariedade e trabalho em equipe. A ENDE desempenha um papel fundamental no fornecimento de energia para a região, impactando diretamente a vida da população, o que fortalece o comprometimento dos colaboradores com a missão da empresa.

O comprometimento dos colaboradores com a empresa é fortemente influenciado pela cultura organizacional. Saber que estão contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local é um factor motivador. Além disso, a empresa valoriza a ética e a responsabilidade social, criando um ambiente de confiança que estimula o trabalho dedicado e a continuidade na organização.

Elementos essenciais para o engajamento e motivação dos colaboradores incluem a confiança entre os colegas, o foco no desenvolvimento pessoal e o respeito à hierarquia. A ENDE investe em programas de capacitação e desenvolvimento de suas equipes, proporcionando um ambiente favorável para o crescimento profissional. A sensação de fazer parte de um esforço coletivo que realmente beneficia a comunidade é um factor de motivação importante para os colaboradores.

Os valores da ENDE-Huambo estão alinhados com os valores pessoais de muitos colaboradores, especialmente no que diz respeito à preocupação com o bem-estar da comunidade e à ética no trabalho. No entanto, uma sugestão para melhorar ainda mais esse alinhamento seria o reforço das iniciativas que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, considerando as condições estruturais da região.

A liderança da ENDE do Huambo tem um papel positivo no reforço da cultura organizacional. Os líderes são acessíveis e incentivam a transparência nas decisões, além de enfatizarem a importância do trabalho em equipe. Isso contribui para a integração dos colaboradores à missão da empresa, criando um ambiente de confiança e cooperação. No entanto, existem algumas barreiras para uma integração total à cultura organizacional, como a infraestrutura limitada em certas áreas da empresa, o que pode dificultar a comunicação fluida entre departamentos.

Além disso, o acesso limitado à tecnologia em algumas regiões do Huambo também pode ser um obstáculo para a participação em treinamentos e iniciativas mais interativas. A empresa, no entanto, tem se esforçado para superar essas limitações.

A ENDE tem implementado práticas eficazes para promover a inclusão e o respeito à diversidade no ambiente de trabalho, com ênfase em programas de capacitação que envolvem todos os colaboradores, independentemente de sua origem ou função. As políticas de combate à discriminação e promoção do respeito entre os membros da organização são claras, e a empresa tem se empenhado para garantir um ambiente inclusivo.

As oportunidades de desenvolvimento profissional na ENDE do Huambo são bem avaliadas pelos colaboradores, sendo que a empresa tem investido em programas de capacitação técnica e de liderança. A cultura organizacional, que valoriza o aprendizado contínuo e a ética no trabalho, tem impacto direto na oferta dessas oportunidades, criando um ambiente propício ao crescimento profissional dos colaboradores.

5. ANÁLISE DOS DADOS:

A análise dos dados obtidos por meio do inquérito realizado com os colaboradores da ENDE-Huambo revela aspectos importantes sobre a cultura organizacional e seu impacto no comprometimento e na retenção de talentos.

Cultura Organizacional e Comprometimento

A maioria dos colaboradores (80%) acredita que a cultura organizacional tem um impacto positivo no seu comprometimento com o trabalho. Isso sugere que a identidade organizacional da ENDE do Huambo é eficaz em engajar seus funcionários, gerando um vínculo forte com a empresa. Esse alto índice de comprometimento pode ser atribuído à sensação de que a empresa tem uma missão relevante, especialmente no que diz respeito à contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, com o fornecimento de energia elétrica.

Alinhamento de Valores Pessoais e Organizacionais

Outro dado significativo é que 75% dos colaboradores afirmaram que os valores da empresa estão alinhados com os seus próprios valores. Isso é um indicativo de que a ENDE do Huambo conseguiu estabelecer uma cultura que ressoa com as crenças e atitudes de seus funcionários. Esse alinhamento contribui para um ambiente de trabalho mais harmônico e para um maior engajamento dos colaboradores, que tendem a se sentir mais conectados à missão e aos objetivos da empresa.

Liderança e Reforço da Cultura

A liderança da organização foi destacada positivamente por 85% dos colaboradores, que indicaram que os líderes reforçam de maneira eficaz a cultura organizacional. Isso é um reflexo de uma liderança acessível e comprometida com a transparência e a promoção de valores como o trabalho em equipa, a ética e a responsabilidade social. A liderança não apenas orienta, mas também serve como exemplo, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem mais integrados e motivados a alcançar os objetivos da organização.

Inclusão e Diversidade

A preocupação com a diversidade e a inclusão também se mostrou um ponto positivo na cultura organizacional da ENDE do Huambo. Cerca de 70% dos entrevistados avaliaram positivamente as práticas da empresa nesse sentido, o que sugere que, apesar de desafios típicos de um contexto regional específico, como a falta de infraestrutura, a ENDE tem se esforçado para criar um ambiente de respeito e inclusão, refletindo práticas e políticas claras de não discriminação e promoção de igualdade.

Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

Em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, 90% dos colaboradores se mostraram satisfeitos com os programas de capacitação oferecidos pela empresa. A ENDE tem investido em programas de desenvolvimento técnico e de liderança, o que impacta diretamente no crescimento profissional dos colaboradores e reflete o compromisso da empresa com o aprimoramento contínuo da equipe. Essa forte ênfase no desenvolvimento pessoal contribui não só para o engajamento, mas também para a satisfação no trabalho.

Desajuste Cultural e Retenção de Talentos

Apesar da maioria dos colaboradores estar satisfeita com a cultura organizacional, 25% indicaram que já pensaram em deixar a empresa devido a um desajuste cultural ou à falta de alinhamento com os valores da organização. Esse dado revela que há um grupo significativo de colaboradores que pode não estar completamente alinhado com a cultura vigente na empresa, o que pode representar um risco para a retenção de talentos a longo prazo. A ENDE precisa identificar as causas dessa desconformidade para implementar medidas que reduzam esse número e promovam uma cultura mais inclusiva e alinhada com todos os colaboradores.

Satisfação no Trabalho e Bem-Estar

A satisfação no trabalho também é um aspecto relevante, com 78% dos colaboradores afirmando que a cultura organizacional impacta positivamente sua satisfação. Além disso, 85% consideraram que a empresa oferece um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar e à qualidade de vida. Isso indica que a ENDE está fazendo esforços para garantir um bom ambiente físico e psicológico para seus funcionários, essencial para manter um nível elevado de motivação e saúde ocupacional.

Comunicação Interna

A comunicação interna da empresa também foi avaliada positivamente, com 76% dos colaboradores indicando que ela contribui de maneira eficaz para reforçar a cultura organizacional.

6. DISCUSSÃO DOS DADOS

A discussão dos dados revelou que a ENDE-Huambo possuía uma cultura organizacional robusta, com diversos aspectos positivos que influenciaram directamente o comprometimento, a satisfação e a motivação dos colaboradores. No entanto, também se identificaram áreas em que a empresa poderia aprimorar as suas práticas, a fim de fortalecer ainda mais a retenção de talentos e o alinhamento cultural.

Observou-se, em primeiro lugar, que a percepção positiva da maioria dos colaboradores sobre a cultura organizacional reflectia um forte vínculo com a missão e os valores da empresa, sobretudo no que dizia respeito ao impacto social da ENDE no fornecimento de energia à comunidade do Huambo. Esse alinhamento de valores revelou-se crucial, pois proporcionou um sentimento de propósito entre os colaboradores, o que, de acordo com Chatman e Cha (2020), constitui um dos principais factores motivacionais para a permanência dos indivíduos nas organizações. A empresa conseguira construir uma cultura que promovia o comprometimento com o trabalho, alinhando os interesses individuais dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização, o que representava uma vantagem significativa para o engajamento e a produtividade.

Por outro lado, cerca de 25% dos colaboradores afirmaram já ter considerado deixar a empresa devido a um desajuste cultural ou à falta de alinhamento com os valores organizacionais. Esse dado reflecte o que Alvesson (2016) discute sobre culturas organizacionais híbridas, nas quais nem todos os membros se identificam plenamente com a cultura dominante. Essa desconexão pode resultar numa rotatividade de talentos, o que é prejudicial à empresa a médio e longo prazo, especialmente no que diz respeito à manutenção de profissionais qualificados e experientes.

Além disso, verificou-se que a liderança era percebida como acessível e transparente por cerca de 85% dos colaboradores, indicando que a ENDE investira na construção de um relacionamento de confiança. Esse aspecto é apontado na literatura como essencial para a coesão interna e retenção de talentos, sendo uma das bases do modelo de liderança transformacional (Robbins & Judge, 2020). No entanto, o desajuste cultural identificado em parte da equipa poderia estar relacionado a falhas de comunicação, integração limitada em algumas áreas específicas da organização, ou à dificuldade de adaptação de determinados valores organizacionais às realidades regionais.

Outro ponto de destaque nos dados foi a elevada satisfação dos colaboradores quanto às práticas de inclusão e diversidade. A empresa aparentava ter implementado políticas eficazes nesse domínio, promovendo um ambiente de trabalho respeitador e igualitário. Para Silva e Lima (2021), a valorização da diversidade — em especial a cultural e de género — fortalece o clima organizacional e contribui para o bem-estar dos colaboradores, tornando-se um factor essencial de atracção e retenção de talentos

As oportunidades de desenvolvimento profissional também emergiram como um dos pontos fortes da ENDE. A organização investira em programas de capacitação que não apenas desenvolviam competências técnicas, como também preparavam os colaboradores para posições de liderança. Tal investimento, conforme Oliveira (2022), representa uma estratégia eficaz de valorização do capital humano, reforçando o vínculo entre colaborador e empresa. O facto de 90% dos participantes demonstrarem satisfação com essas oportunidades indicava claramente que a empresa compreendia a importância da formação contínua como parte integral da sua cultura organizacional.

Contudo, constatou-se que limitações infraestruturais e o acesso restrito à tecnologia em algumas regiões do Huambo prejudicavam a plena integração cultural entre departamentos. Ainda que a comunicação interna tenha sido considerada eficaz por 76% dos colaboradores, esse obstáculo mostrou-se significativo. Estudos recentes indicam que barreiras tecnológicas e de acesso à informação limitam o alinhamento com os valores organizacionais e dificultam a criação de uma cultura integrada (Linke & Zerfass, 2011).

Embora a maioria dos colaboradores perceba a comunicação como eficaz, verificou-se a existência de margem para melhorias, particularmente no que diz respeito à fluidez e ao alcance da informação em áreas remotas. A literatura aponta que estratégias de comunicação inclusiva e descentralizada são essenciais para garantir o alinhamento cultural entre todos os níveis e unidades organizacionais (Vasconcelos & Souza, 2021).

Em síntese, a ENDE-Huambo demonstrou possuir uma cultura organizacional sólida, capaz de promover engajamento e bem-estar entre os colaboradores. Porém, os dados sugeriram a necessidade de reforçar os mecanismos de integração cultural, superar limitações infraestruturais e ampliar o acesso à tecnologia. Tais acções são fundamentais para consolidar uma cultura organizacional cada vez mais inclusiva, coesa e alinhada com os valores dos colaboradores, contribuindo para uma retenção de talentos mais sustentável.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores da ENDE- Huambo sobre a cultura organizacional e seu impacto nas decisões de permanência dentro da organização. A partir do inquérito aplicado, foi possível observar que a cultura organizacional da empresa é vista de forma positiva pela grande maioria dos colaboradores.

A ENDE promove valores como ética, compromisso com a excelência, responsabilidade social e solidariedade, o que impacta diretamente no engajamento dos colaboradores e na sua decisão de continuar na empresa. Esses valores são percebidos como fundamentais para a motivação no trabalho, e os funcionários destacam que o sentimento de estar contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e o bem-estar social da região é um dos maiores motivadores.

Os dados coletados evidenciam que a maioria dos colaboradores sente que os valores da ENDE estão alinhados com seus próprios valores pessoais. A ética no trabalho e o comprometimento com a qualidade de vida da população do Huambo são aspectos que têm um impacto directo na motivação para continuar na organização. A cultura organizacional, portanto, se configura como um factor positivo e um atractivo para a retenção de talentos, já que contribui para um ambiente de trabalho saudável, transparente e com uma visão comum de objetivos.

Entretanto, alguns desafios ainda precisam ser enfrentados pela ENDE-Huambo. A infraestrutura limitada em certas áreas da organização e o acesso restrito a tecnologias em algumas regiões do Huambo foram apontados como barreiras à plena integração dos colaboradores. Essas questões estruturais dificultam, em parte, o fluxo de comunicação e a participação em programas de desenvolvimento profissional. No entanto, apesar dessas limitações, a empresa vem se esforçando para superá-las, buscando alternativas que possam melhorar o acesso e a interação entre os colaboradores e os programas internos.

Por fim, as conclusões apontam que a ENDE-Huambo, apesar de suas dificuldades estruturais, tem conseguido criar e manter uma cultura organizacional positiva, que impacta diretamente a satisfação e o engajamento de seus colaboradores. A maioria dos funcionários se sente motivada a continuar na empresa devido ao alinhamento de valores e ao impacto que suas funções têm na comunidade.

REFERÊNCIAS

- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). *Engagement in organizations: An integrative approach*. Routledge.
- Azevedo, D. F., & Costa, J. A. (2019). A cultura organizacional e a satisfação dos colaboradores: Uma análise das práticas de gestão de recursos humanos em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Administração*, 34(2), 123-135. [
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (9ª ed.). Elsevier.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global talent management: A critical perspective*. Routledge.
- Davis, J. M. (2021). Cultura organizacional e engajamento no trabalho: Como os valores corporativos influenciam o comportamento dos funcionários*. *Journal of Business Research*, 47(3), 210-225.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goia, D. A. (2021). Organizational culture and effectiveness: A study of the relationships between values, behaviors, and organizational outcomes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 255-277. <https://doi.org/10.1177/0021886321995182>
- Flick, U. (2018). *Introdução à pesquisa qualitativa* (5ª ed.). Artmed.
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7ª ed.). Atlas.

Marras, J. L. (2021). *Gestão de pessoas: Estratégias e práticas* (6ª ed.). Editora FGV.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de projetos* (2ª ed.). Atlas.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5ª ed.). Wiley.

Triviños, A. N. S. (2017). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa nas ciências humanas* (10ª ed.). Atlas.

Yin, R. K. (2018). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (6ª ed.). Sage Publications.

INTRODUÇÃO AO INQUÉRITO:

NOME:

Este inquérito foi desenvolvido com o objetivo de coletar informações sobre a percepção dos colaboradores a respeito da cultura organizacional e seu impacto na decisão de permanecer ou deixar a organização. O estudo visa entender como os valores, crenças, práticas e ambiente de trabalho influenciam o comprometimento e a retenção de talentos. Sua participação é fundamental para que possamos identificar os aspectos da cultura organizacional que mais afetam o engajamento e a satisfação no trabalho, além de fornecer subsídios para possíveis melhorias no ambiente organizacional.

As perguntas a seguir são divididas em duas seções: perguntas abertas, que visam entender suas percepções e experiências de forma mais detalhada, e perguntas fechadas, que permitem uma análise quantitativa. A sua honestidade e clareza nas respostas são essenciais para a qualidade dos resultados.

Inquérito:

Parte 1 – Perguntas Abertas

Como você descreveria a cultura organizacional da sua empresa? Quais são os principais valores que você percebe serem promovidos aqui?

R:

Em sua opinião, de que maneira a cultura organizacional tem influenciado seu comprometimento com o trabalho e sua decisão de continuar na empresa?

R:

Quais elementos da cultura da organização você considera mais importantes para o seu engajamento e motivação no trabalho?

R:

Você sente que os valores da empresa estão alinhados com seus valores pessoais? Caso contrário, o que poderia ser melhorado para gerar um maior alinhamento?

R:

Você considera que a liderança da organização reforça a cultura da empresa de maneira positiva? Como você percebe a atuação dos líderes nesse aspecto?

R:

Quais são as principais barreiras que você encontra para se sentir totalmente integrado à cultura organizacional?

R:

Em sua opinião, quais são as práticas mais eficazes adotadas pela organização para promover a inclusão e o respeito à diversidade no ambiente de trabalho?

R:

Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa? A cultura organizacional influencia essas oportunidades de alguma maneira?

R:

Você se sente parte de uma equipe ou comunidade no trabalho? Como a cultura organizacional contribui para isso?

R:

Se pudesse sugerir mudanças na cultura organizacional para aumentar a retenção de talentos, quais seriam as suas principais recomendações?

R:

Parte 2 – Perguntas Fechadas

Você sente que a cultura organizacional da empresa impacta positivamente sua satisfação no trabalho?

Sim

Não

Não sei/Não tenho opinião formada

Você acredita que a cultura organizacional está alinhada com as expectativas dos colaboradores da empresa?

Sim

Não

Parcialmente

Você já pensou em deixar a empresa devido a um desajuste cultural ou falta de alinhamento com os valores organizacionais?

Sim

Não

Em sua opinião, a empresa oferece um ambiente de trabalho que favorece o bem-estar e a qualidade de vida?

Sim

Não

Não sei

Você acha que a comunicação interna da organização contribui para reforçar a cultura organizacional de forma eficaz?

Sim

Não

Não sei/Não tenho opinião formada