

**ONDE O TALENTO QUER FICAR: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO EM EMPRESA DE TECNOLOGIA****WHERE TALENT WANTS TO STAY: ORGANIZATIONAL CULTURE AS A RETENTION STRATEGY IN A TECHNOLOGY COMPANY****DONDE EL TALENTO QUIERE QUEDARSE: LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA**

Hadi Ali Castillo Mzahem¹, Hassen Yossef Schneider Kassem¹, Luana Sozzo Moreira¹, Samuel Luciano Raicik Serafim¹, Roberto Otuzi de Oliveira², Sinval Roberto de Souza³

e768193

<https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.8193>

PUBLICADO: 06/2026

RESUMO

A cultura organizacional exerce papel estratégico na retenção de talentos e na redução do *turnover*, influenciando diretamente a permanência dos colaboradores. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre cultura organizacional e *turnover*, com foco em compreender como valores, práticas e comportamentos promovidos pelas organizações afetam a retenção de talentos. O estudo justifica-se pela alta rotatividade de pessoal no mercado atual, que gera impactos financeiros, produtivos e psicológicos nas organizações. A metodologia adotada foi de natureza mista (qualitativa e quantitativa), com ênfase em entrevista semiestruturada com gestor da empresa e observação direta. Os resultados indicaram que a empresa pesquisada passou por um período crítico de *turnover* (95,1% em 2022), seguido de redução significativa (31,7% em 2025) após a implementação de plano de carreira, novos benefícios e estruturação da cultura organizacional. A pesquisa concluiu que a cultura organizacional é fator decisivo para a permanência dos colaboradores, evidenciando que empresas que priorizam o alinhamento de valores, o reconhecimento e o ambiente colaborativo têm maior capacidade de reter talentos e reduzir a rotatividade. O estudo contribui para a gestão de pessoas ao oferecer subsídios práticos e teóricos para o desenvolvimento de estratégias de retenção baseadas na cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Cultura organizacional. *Turnover*.

ABSTRACT

Organizational culture plays a strategic role in talent retention and turnover reduction, directly influencing employee tenure. This research aimed to analyze the relationship between organizational culture and turnover, focusing on understanding how values, practices, and behaviors promoted by organizations affect talent retention. The study is justified by the high staff turnover in today's market, which generates financial, productive, and psychological impacts on organizations. The methodology adopted was mixed (qualitative and quantitative), with emphasis on semi-structured interviews with the company's manager and direct observation. The results indicated that the company studied went through a critical period of turnover (95.1% in 2022), followed by a significant reduction (31.7% in 2025) after the implementation of a career plan, new benefits, and the structuring of organizational culture

¹ Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC), Graduando (a).

² Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC), Doutor em Projetos pela Unini, professor no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas.

³ Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC), Doutor em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente pela UNIARA; Coordenador e Pesquisador no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas.



The research concluded that organizational culture is a decisive factor for employee retention, showing that companies that prioritize value alignment, recognition, and a collaborative environment have greater capacity to retain talent and reduce turnover. The study contributes to people management by offering practical and theoretical support for the development of retention strategies based on organizational culture.

KEYWORDS: *Organizational climate. Organizational culture. Turnover.*

RESUMEN

La cultura organizacional desempeña un papel estratégico en la retención de talentos y en la reducción de la rotación (turnover), influyendo directamente en la permanencia de los colaboradores. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la rotación, con el fin de comprender cómo los valores, prácticas y comportamientos promovidos por las organizaciones afectan la retención de talentos. El estudio se justifica por la alta rotación de personal en el mercado actual, la cual genera impactos financieros, productivos y psicológicos en las organizaciones. La metodología adoptada fue de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa), con énfasis en una entrevista semiestructurada con el gestor de la empresa y observación directa. Los resultados indicaron que la empresa investigada pasó por un período crítico de rotación (95,1% en 2022), seguido de una reducción significativa (31,7% en 2025) tras la implementación de un plan de carrera, nuevos beneficios y la estructuración de la cultura organizacional. La investigación concluyó que la cultura organizacional es un factor decisivo para la permanencia de los colaboradores, evidenciando que las empresas que priorizan la alineación de valores, el reconocimiento y el ambiente colaborativo tienen mayor capacidad de retener talentos y reducir la rotación. El estudio contribuye a la gestión de personas al ofrecer subsidios prácticos y teóricos para el desarrollo de estrategias de retención basadas en la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: *Clima organizacional, Cultura organizacional. Rotación de personal.*

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional como impacto na gestão

Nos últimos anos, a área de recursos humanos tem concentrado esforços no bem-estar e na motivação dos trabalhadores para aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços. A atenção decorre da alta movimentação de pessoal nas organizações, fenômeno que reflete um mercado no qual o capital humano é reconhecido como ativo indispensável ao sucesso empresarial.

A cultura influencia diretamente a permanência dos colaboradores. Marques (2015) observa que a alta taxa de absenteísmo preocupa gestores por seu impacto nos custos e no cumprimento de prazos. Fatores psicológicos afetam a motivação, a produtividade e o clima organizacional.

O clima organizacional é a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e sua satisfação com os fatores presentes (Ferreira, 2013). Clima e cultura estão interligados: a



cultura define valores e práticas; o clima reflete a percepção diária sobre esses aspectos. Por meio do clima, os colaboradores sentem apoio e valorização da empresa.

Com a globalização e o trabalho remoto, as relações de trabalho mudaram. A importância de uma cultura estruturada, capaz de manter coesão e alinhamento, tornou-se evidente para preservar o colaborador na organização. O trabalho remoto transforma as relações e impacta o *turnover*, pois profissionais passam a valorizar empresas que promovem flexibilidade e senso de pertencimento, independentemente da distância, buscando organizações que valorizam o colaborador como pessoa.

Esta pesquisa analisou a conexão entre cultura organizacional e *turnover*, elementos que impactam a gestão de recursos humanos. Aponta a literatura que empresas que priorizam a felicidade dos colaboradores atraem e retêm talentos, mantêm rentabilidade e promovem cultura resiliente. O *turnover*, por sua vez, é um dos maiores desafios organizacionais, com impactos financeiros, produtivos e psicológicos.

Dessa forma, a investigação das taxas de *turnover* dos últimos cinco anos e a identificação de suas causas demonstram que a instabilidade no quadro de funcionários fragiliza o ambiente de trabalho e gera custos que comprometem a sustentabilidade empresarial. Ao mapear esses indicadores, o estudo evidencia que a retenção de talentos depende de práticas consistentes de valorização humana, promovendo não apenas eficiência operacional, mas também bem-estar coletivo e estabilidade no mercado de trabalho.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o aprofundamento teórico sobre a relação entre cultura organizacional e *turnover*, tema ainda pouco explorado em estudos de caso no setor de telecomunicações. Ao confrontar dados empíricos com modelos consolidados de cultura e clima organizacional, o estudo oferece subsídios para a validação e a revisão de construtos teóricos, especialmente no que se refere ao papel do clima como mediador entre práticas de gestão e retenção de talentos.

Socialmente, a relevância do tema reside na necessidade de construir organizações mais saudáveis, nas quais os colaboradores não sejam tratados como recursos descartáveis, mas como sujeitos de direito, com expectativas e aspirações. A redução do *turnover* e o fortalecimento da cultura organizacional impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho, a estabilidade das famílias e o desenvolvimento econômico local, ao evitar custos sociais e emocionais decorrentes da alta rotatividade. Assim, o estudo reforça o papel das empresas como agentes de impacto social positivo, indo além da eficiência produtiva para abraçar a dignidade e a permanência dos trabalhadores



2. REFERENCIAL TEÓRICO

Clima, cultura e rotatividade: os pilares da retenção de talentos

Perez e Cobra (2016) definem cultura com um modelo criado por grupos para a solução de problemas, um arranjo social, espécie de manual para lidar com questões diárias. Nas empresas, Madruga (2021) explica que a cultura é inicialmente ditada pelos fundadores, que buscam contratar profissionais alinhados ao modelo que planejam implantar. Uma cultura estruturada garante consistência e coerência, ajudando a alcançar objetivos organizacionais. Lacombe (2020) aponta que a cultura organizacional é um recurso para administradores, assim como tecnologia, recursos financeiros e humanos. Schein (2022) afirma que a cultura é um fenômeno aprendido para um grupo, funcionando como base para o alinhamento dos colaboradores aos valores da empresa, reforçando a identidade do grupo e fortalecendo o vínculo com a organização.

Schein (2022) articula os elementos constitutivos da cultura em três níveis de análise: artefatos, crenças e valores expostos, e premissas básicas subjacentes. Os artefatos são fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos ao entrar em contato com um novo grupo, incluindo a arquitetura do ambiente físico, a linguagem utilizada, o estilo de vestimenta, entre outros. As crenças e valores expostos orientam os membros sobre como se comportar em situações-chave e como treinar novos integrantes. As premissas básicas naturalizadas são crenças e valores enraizados que, devido ao sucesso repetido, tornam-se inconscientes e amplamente aceitas

A cultura organizacional fundamenta-se em missão, visão e valores. O planejamento intencional e inspirador desses pilares estimula o engajamento dos colaboradores, sendo essencial revisá-los conforme a empresa evolui (Andrade *et al.*, 2022). Marinho (2024) distingue clima e cultura: o clima reflete as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo mais suscetível a mudanças, enquanto a cultura diz respeito a valores e normas estáveis que moldam comportamentos. Bracarense *et al.* (2022) definem clima organizacional como a percepção que o sujeito tem do ambiente e das relações interpessoais, podendo influenciar o comportamento e resultar em absenteísmo e rotatividade. Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2018) afirmam que o clima muda constantemente, influenciado pelo ambiente físico e pelos comportamentos individuais.

Segundo Banov (2015), os principais fatores que moldam uma cultura organizacional são: a filosofia da empresa, que é a base da cultura, trazida pelos líderes e fundadores; a estrutura da organização, que define como será a comunicação e as redes de comando; o papel exercido pela



liderança, que direciona o comportamento dos colaboradores e reforça o que é valorizado; e o ambiente físico, logotipo e layout, que ajudam na identificação da empresa e demonstram *status*. A cultura é transmitida e assimilada por vários meios: as histórias (narrativas compartilhadas que retratam as reais práticas), os heróis (pessoas que representam o que a organização valoriza), os símbolos (elementos do ambiente físico que indicam importância de pessoas e comportamentos) e a linguagem (termos e expressões específicas que conectam os indivíduos à cultura) (Banov, 2015).

Carvalho, Silva e Nascimento (2019) afirmam que reduzir ao máximo as saídas de pessoal tem sido meta quase inatingível em um mercado de trabalho competitivo. Dados de rotatividade podem indicar falhas na gestão de recursos humanos, evidenciando entradas e saídas de colaboradores em determinado período (Souza; Castaneda-Ayarza; Spillieir, 2022, p.131). Oliveira *et al.* (2018) apontam que, quando analisado corretamente, o *turnover* pode fornecer indicativos sobre a qualidade do recrutamento e seleção, do processo de admissão e da capacidade de retenção de talentos.

Turnover é um indicador que mensura a quantidade de colaboradores que deixam uma empresa e os que entram em reposição em um período (Arellano, 2017). Oliveira, Oliveira e Sawitzki (2018) definem o termo como rotatividade de pessoal, baseada no volume de entrada e saída em termos percentuais. Não se deve confundir *turnover* com intenção de rotatividade, que é o desejo de deixar a empresa ainda não concretizado, percebido por comportamentos como faltas, descumprimento de normas, oposição a superiores e diminuição do senso de responsabilidade (Pratama; Suwarni; Handayani, 2022). Arellano (2017) distingue duas formas de análise: *turnover* espontâneo (pedidos de demissão) e forçado (demissões por necessidade da empresa).

Quanto aos tipos de *turnover*, Pedra (2025) classifica-os da seguinte forma: o *turnover* involuntário reflete a saída de colaboradores por decisão da organização, tendo como causas a falta de competência do colaborador à função exercida, faltas, teimosia, atraso e comportamento inadequado. O *turnover* voluntário é a intenção voluntária do colaborador de deixar a organização, sendo um dos temas mais estudados; pode ocorrer por ofertas de trabalho em outras empresas com ganhos maiores, oportunidades melhores ou conflitos internos (Ferreira; Lucena, 2022). O *turnover* funcional ocorre quando a saída de um colaborador não afeta a organização, pois seu desempenho era baixo e sua substituição será rápida e fácil (Meurer, 2022). Já o *turnover* disfuncional caracteriza-se como prejuízo para a organização, pois saem colaboradores de valor, altamente qualificados, com habilidades difíceis de substituir, que influenciam na produtividade da empresa (Pedra, 2025).



Para atrair e reter talentos, as organizações investem no clima organizacional e precisam entender os fatores motivacionais. A redução do *turnover* está diretamente ligada à motivação, satisfação e comprometimento do colaborador: ao mudar a cultura organizacional, o clima também muda e os índices de rotatividade reduzem. Logo, ambientes saudáveis diminuem a probabilidade de desligamento (Pereira *et al.*, 2024).

Oliveira (2017) diz que um bom clima organizacional reflete a realidade da integração de diversas culturas (individuais e de grupos) com a cultura da empresa. O autor aponta, também, que o clima manifesta a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, promovido pelos elementos que fazem parte da cultura da empresa.

Marcousé, Gillespie e SurrIDGE (2013) dividem as causas da rotatividade em internas (falhas no recrutamento, liderança ineficaz, salários não competitivos) e externas (surgimento de novas oportunidades, melhorias no transporte público). Cabral (2018) acrescenta que expectativas, visão da organização, ofertas melhores, conflitos internos e questões familiares influenciam a decisão de deixar o emprego. Kuzaqui (2015) aponta que planos de benefícios podem diminuir o *turnover* e atrair novos colaboradores.

De acordo com Estevam e Molteni (2018), no recrutamento externo e contratação de novos colaboradores existe o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, e dessa incompatibilidade pode resultar a intenção de *turnover* ou até mesmo o *turnover* efetivo. Neto (2019) destaca que dois aspectos-chave da cultura influenciam diretamente a taxa de *turnover*: a inclinação para o controle excessivo e autoritário, e a ênfase na competição interna. Culturas muito rígidas e competitivas tendem a aumentar o *turnover* dentro das empresas. O alto índice de rotatividade traz custos elevados e consome tempo que poderia ser usado no desenvolvimento de competências. Oliveira (2018) destaca que os impactos afetam também o psicológico dos funcionários que permanecem, que podem se sentir desmotivados e refletir sobre sua própria permanência.

Silva e Reis (2019) listam como principais impactos negativos: perda da capacidade produtiva, redução da qualidade, queda nos lucros, perda de talentos, desmotivação dos colaboradores e perda de crédito junto aos clientes. Por outro lado, Marcousé, Gillespie e SurrIDGE (2013) observam benefícios potenciais da rotatividade: entrada de novos trabalhadores com ideias inovadoras e entusiasmo, contratação de profissionais com habilidades específicas como alternativa ao treinamento interno, e novas perspectivas para solução de problemas.

A cultura organizacional influencia diretamente a retenção de talentos e a rotatividade. Dias (2013) explica que organizações com alta rotatividade enfrentam dificuldades para consolidar seus valores, pois a formação da cultura está ligada às relações interpessoais. Uma cultura



organizacional com remuneração por competência permite que os colaboradores se desenvolvam, aumentando produtividade, flexibilidade e comprometimento, reduzindo rotatividade e faltas (Marques, 2015).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa adotou a abordagem mista. Neste artigo, o foco será a entrevista com o gestor da organização (análise qualitativa de conteúdo). O estudo tem tipologia descritiva e exploratória. Lozada e Nunes (2019) explicam que a pesquisa descritiva analisa características do objeto estudado, permitindo desenvolver uma nova visão sobre fenômeno já conhecido, enquanto a exploratória estuda assunto pouco conhecido para desenvolver uma visão geral.

Utilizou-se de levantamento amostral não probabilístico por conveniência, coletando informações de uma parte da população. O estudo não adotou métodos específicos de seleção; a escolha foi baseada na disponibilidade dos colaboradores, conforme indicação e autorização da empresa analisada. Aplicou-se o método de análise de conteúdo para interpretar e organizar as respostas das entrevistas com o gestor.

A empresa analisada é uma provedora de internet sediada em município no oeste do Paraná. Inicialmente provedor de internet, atendeu residências, comércios, empresas e propriedades rurais em região com limitações de conectividade. Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores e um representante da gestão

4. MUDANÇAS NA CULTURA E O IMPACTO NA RETENÇÃO DE TALENTOS

A rotatividade ou *turnover* é um índice que mensura entrada, saída e permanência dos colaboradores em um determinado período (Arellano, 2017). Ao ser questionada sobre a taxa de *turnover* da empresa, a entrevistada afirmou que "cinco anos atrás era bem alta. De dois anos para cá, começou a mudar e está bem baixa". A gestora menciona que houve essa redução significativa devido a mudanças internas, principalmente na questão de organização de setores, que foram divididos e organizados formalmente.

A empresa forneceu uma planilha com os registros de admissões e desligamentos do período de 2020 a 2025. Na planilha consta o número de contratações e demissões dentro de cada ano. A Tabela 1 exhibe o número total de funcionários no início e fim de cada ano, bem como admissões e desligamentos. Em verde, está registrado o saldo positivo, ou seja, quando a retenção



foi maior que o desligamento e, em vermelho, o saldo negativo, com mais baixas do que contratações.

Tabela 1. Admissões e desligamentos de 2021 a 2025

| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Total de Funcionários no Início do Período | 21 | 28 | 36 | 31 | 36 | 37 |
| Admissões | 21 | 22 | 27 | 18 | 26 | 15 |
| Desligamentos | 14 | 14 | 32 | 13 | 25 | 11 |
| Total de Funcionários no Final do Período | 28 | 36 | 31 | 36 | 37 | 41 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

De 2021 para 2025 houve um aumento no quadro de colaboradores. O maior desligamento foi em 2022, mostrando um período de alta rotatividade. Essa alta rotatividade pode estar associada a fatores como insatisfação do colaborador ou alguma mudança específica na organização. Dessa forma, verifica-se que em 2022 a empresa passou por um período de instabilidade, e posteriormente um período de estabilidade até 2025.

De acordo com Marcousé, Gillespie e SurrIDGE (2013), as causas do *turnover* podem ser internas, como falhas no recrutamento, liderança ineficaz e salários não competitivos; ou também podem ser externas, como surgimento de novas oportunidades ou mobilidade urbana. No caso da empresa, percebeu-se pela fala da entrevistada que se trata de novas oportunidades para os colaboradores, na qual para a visão do colaborador era mais vantajosa em relação ao serviço atual.

Já em relação aos padrões de desligamentos dos colaboradores a entrevistada menciona ser recorrentes na área técnica e que são em sua maioria de forma voluntária. O *turnover* voluntário ocorre por iniciativa do colaborador, relacionado a melhores oportunidades e benefícios, insatisfação, conflitos e outros (Ferreira; Lucena, 2022).

Por meio da entrevista e dos documentos fornecidos pela empresa foi possível identificar que o *turnover* em sua maioria é classificado como *Turnover* Disfuncional, onde a empresa perde colaboradores qualificados e que desempenham muito bem seus serviços, sendo difícil de substituir, influenciando a produtividade e os serviços do dia a dia da empresa.

A entrevistada menciona que houve mudanças que influenciaram o *turnover* na empresa nos últimos anos, de forma positiva. Entre essas mudanças, destacam-se: a iniciativa na construção da cultura da empresa; implantação de um plano de carreira; nova política de benefícios e de premiação. Kuzaqui (2015) menciona que a melhora de condições salariais por



meio de plano de benefícios pode reduzir o *turnover*, atrair novos colaboradores e aumentar a produtividade da empresa. Sendo assim, essas mudanças dentro na empresa conseguiram diminuir a rotatividade da empresa nos dois últimos semestres do ano de 2025.

Conforme Carvalho, Silva e Nascimento (2019) quando ocorre por parte do empregado o desligamento, a organização deve procurar identificar o motivo da saída, com a intenção de reduzir perdas com contratações de novos funcionários. Dessa forma, o autor menciona que a empresa precisa identificar o motivo do colaborador ter saído da empresa. A identificação pode ocorrer por meio de conversa e entrevistas de desligamento. A instituição pesquisa não realiza entrevistas de desligamentos ou atividades semelhantes, apenas conversas superficiais abordando questões para a finalização do contrato de serviço. Conforme afirmado pela entrevistada, o colaborador normalmente costuma sair por conta de ofertas de serviço melhores.

De acordo com Marques (2015), a alta taxa de absenteísmo preocupa os gestores, pois impacta diretamente nos custos dos produtos e serviços, além de influenciar o cumprimento de prazos e agilidade da empresa. Pensando nisso, nos últimos anos a responsável pelo Departamento de Recursos Humanos buscou implementar algumas estratégias para diminuir a rotatividade dos colaboradores e reter talentos dentro da organização.

As estratégias adotadas pela empresa podem ser vistas como estratégias de endomarketing, que de acordo com Pinto *et al.* (2023) ajudam a reduzir a rotatividade de funcionários ao proporcionar salários mais atrativos, reconhecimentos por meio de prêmios e promoções, além de valorizar os colaboradores. O Quadro 1 apresenta as ações de retenção de talentos e o resultado obtido pela empresa.

Quadro 1. Ações de retenção e resultados obtidos

| Ação de Retenção | Implementação na Empresa | Resultado Obtido / Indicador |
|---|--|---|
| Implantação de Plano de Carreira | Estruturação formal de percursos de crescimento e progressão interna para colaboradores. | Contribuiu para a redução do <i>turnover</i> de 95,1% (2022) para 31,7% (2025). |
| Nova política de benefícios e premiações | Pagamento de comissão por meta batida, vale-alimentação, seguro de vida e bônus mensais por indicação ou vendas. | Queda no número de desligamentos de 25 (2024) para 11 (2025); 76,7% dos colaboradores avaliam as recompensas como justas. |
| Realocação de colaboradores | Escuta ativa para redistribuir funcionários conforme necessidades pessoais e perfil profissional. | Diminuição de pedidos de demissão motivados por insatisfação com o setor ou condições de trabalho. |
| Reorganização e formalização de setores | Divisão clara de departamentos e definição de responsabilidades para evitar sobrecarga e centralização. | Estabilização do quadro de pessoal após o pico de instabilidade de 2022 e melhoria na fluidez operacional. |



| | | |
|--|--|---|
| Rituais de reconhecimento e endomarketing | Destaque do colaborador do mês no Telegram, premiações simbólicas, confraternização de fim de ano e festa junina. | Fortalecimento do senso de pertencimento; 86,7% dos respondentes afirmam que a cultura influencia diretamente a permanência. |
| Feedbacks contínuos e comunicação digital | Reuniões periódicas para alinhamento de metas e uso de Telegram e WhatsApp para transparência operacional. | 80% dos colaboradores compreendem claramente a cultura organizacional; percepção de liderança acessível e democrática. |
| Autonomia operacional e carga equilibrada | Concessão de liberdade para resolução de demandas sem excessiva burocracia, com distribuição equilibrada de tarefas. | Aumento da proatividade e redução do desgaste emocional; manutenção da produtividade mesmo com <i>turnover</i> na área técnica. |

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Pereira et al. (2024) aponta que a redução da rotatividade está diretamente ligada ao nível de motivação, satisfação e comprometimento do colaborador. Se as condições e ambiente forem bons, as probabilidades de o colaborador sair da empresa é bem menor. A gestora menciona que busca implementar benefícios com o intuito de motivar o colaborador a ficar na empresa, oferecendo benefícios os quais o colaborador colocará na balança no momento de decidir se fica ou sai da organização.

Tabela 2. Taxa de rotatividade anual dos últimos 5 anos na empresa do estudo

| Anos | Taxa de Rotatividade Anual |
|------|------------------------------|
| 2021 | $(22+14)/2/36*100 = 50\%$ |
| 2022 | $(27+32)/2/31*100 = 95,1\%$ |
| 2023 | $(18+13)/2/36*100 = 43\%$ |
| 2024 | $(26+25)/2/37*100 = 68,91\%$ |
| 2025 | $(15+11)/2/41*100 = 31,7\%$ |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados de rotatividade, ou *turnover*, mostram possíveis falhas na gestão de recursos humanos, indicando as entradas e saídas de colaboradores em um período (Souza; Castaneda-Ayarza; Spillieir, 2022). De acordo com a Tabela 2, percebe-se que as taxas corroboram com a fala da entrevistada.

O Quadro 2 apresenta com a as taxas de *turnover*, sua classificação, as principais causas do *turnover* no período, constando a interpretação dos resultados obtidos por meio da pesquisa.

Quadro 2 . Taxas de *turnover* e principais causas

| Ano | Taxa de Turnover | Classificação | Principais Causas Identificadas | Análise |
|------|------------------|---------------|---|--|
| 2021 | 50% | Moderada | Ajustes internos e movimentação de pessoal | Indica início de instabilidade organizacional e necessidade de estruturação. |
| 2022 | 95,1% | Muito alta | Propostas mais vantajosas, desorganização interna | Período crítico, com elevada perda de colaboradores e fragilidade na retenção. |
| 2023 | 43% | Média | Início de mudanças estruturais | Redução significativa, indicando impacto positivo das primeiras melhorias. |
| 2024 | 68,91% | Alta | Continuidade de saídas por concorrência | Oscilação no <i>turnover</i> , sugerindo que as ações ainda não estavam totalmente consolidadas. |
| 2025 | 31,7% | Baixa | Benefícios, plano de carreira e reorganização | Demonstra efetividade das estratégias de retenção implementadas. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise das taxas de *turnover* entre 2021 e 2025 evidencia um cenário de instabilidade, em seguida um processo de melhoria na gestão de pessoas. O ano de 2022 se mostra como o período mais crítico, com índice extremamente elevado (95,1%), apresentando fragilidades organizacionais e alta rotatividade, principalmente por conta de propostas mais atrativas do mercado. Nos anos seguintes, houve uma redução, ainda que com oscilações, como em 2024, indicando que as estratégias adotadas ainda estavam em processo de consolidação, no entanto estavam funcionando. Em 2025, a taxa atinge seu menor nível (31,7%), o que evidenciou a eficácia das ações implementadas pela gestão de Recursos Humanos (2025), como reorganização dos setores, implantação de plano de carreira e melhorias nos benefícios.

Entretanto, o *turnover* permanece predominantemente voluntário e disfuncional, o que mostra isso é a perda de colaboradores qualificados, que impacta diretamente a produtividade e a continuidade das operações da empresa. Além disso, a falta de mecanismos formais de análise de desligamento faz com que a empresa não consiga se prevenir contra outros casos semelhantes. Sendo assim, conclui-se que, embora a empresa tenha tido ganhos significativos na redução da rotatividade, a empresa ainda precisa fortalecer suas estratégias de retenção e aprimorar seus processos de gestão de pessoas para garantir maior estabilidade organizacional.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional exerce influência decisiva sobre o *turnover* e a retenção de talentos. Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar o papel da cultura organizacional na retenção de talentos e no *turnover*, com foco específico na investigação das taxas de rotatividade dos últimos cinco anos em uma provedora de internet do oeste paranaense e na identificação das causas associadas a esses índices.

Os resultados demonstraram um cenário de instabilidade entre 2021 e 2025, com taxa de *turnover* de 50% em 2021, pico de 95,1% em 2022 (período em que a empresa não priorizava a cultura organizacional), 43% em 2023 (início superficial da estruturação cultural), 68,91% em 2024 e 31,7% em 2025. A queda expressiva evidenciou a eficácia das estratégias de retenção implementadas a partir de 2024, com destaque para a implantação do plano de carreira, a nova política de benefícios e premiações, a reorganização dos setores e os rituais de reconhecimento. O *turnover* remanescente permanece predominantemente voluntário e disfuncional, afetando a produtividade pela perda de capital intelectual qualificado, especialmente na área técnica, que demanda aprendizado prolongado.

Do ponto de vista teórico, o estudo confirma que a cultura organizacional atua como variável central na explicação do *turnover*, indo além dos fatores salariais tradicionalmente apontados pela literatura. Os achados reforçam os modelos de Schein (2022) e Banov (2015) ao demonstrar que a formalização de valores, a transmissão de cultura por meio de histórias e símbolos e o alinhamento entre liderança e práticas de reconhecimento são determinantes para a retenção de talentos. Além disso, a pesquisa evidencia a relação de interdependência entre clima e cultura: as mudanças culturais implementadas pela gestora de RH produziram impactos diretos na percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, reduzindo a intenção de desligamento.

Na prática, os resultados oferecem um roteiro para gestores de pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações. Ações de baixo custo relativo – como feedbacks periódicos, rituais simbólicos de reconhecimento (colaborador do mês, premiações simples) e canais de comunicação digital transparentes – mostraram-se eficazes na redução da rotatividade. Socialmente, a pesquisa reforça que a estabilidade no emprego não depende apenas de políticas públicas, mas também de decisões gerenciais que valorizem o colaborador como sujeito de direitos. A redução do *turnover* contribui para a diminuição do desgaste emocional das famílias, para a continuidade do desenvolvimento local e para a construção de uma imagem mais responsável das organizações perante a comunidade.



Apesar dos ganhos significativos, a pesquisa identificou limitações importantes. A ausência de entrevistas de desligamento formais impede a empresa de compreender com profundidade as motivações dos colaboradores que pedem demissão, especialmente aqueles aliciados por concorrentes. Além disso, a cultura ainda não é vivenciada de forma homogênea por todas as equipes: colaboradores de áreas operacionais e técnicas relataram menor percepção de pertencimento e clareza sobre os valores organizacionais. Recomenda-se que a empresa consolide a uniformidade na aplicação dos valores, estenda os benefícios (plano de saúde, auxílio-academia, telemedicina) e implemente um programa estruturado de gestão de desligamentos, com métricas de saída e análise sistemática das causas.

Sugere-se, para a continuidade do estudo, a realização de pesquisas comparativas entre empresas do mesmo setor que adotam diferentes modelos de gestão de pessoas, a fim de isolar o efeito específico de cada prática cultural sobre o *turnover*. Estudos longitudinais também são recomendados para acompanhar a evolução dos mesmos indicadores ao longo de ciclos econômicos adversos. Por fim, investigações que incluam a perspectiva dos ex-colaboradores (por meio de entrevistas de desligamento concedidas a pesquisadores externos) podem revelar causas não declaradas à própria empresa, ampliando a compreensão do fenômeno.

O problema de pesquisa foi respondido: a cultura influencia a rotatividade por meio de fatores determinantes no ambiente de trabalho, e cabe à empresa adotar práticas formais (políticas internas, programas de desenvolvimento, reconhecimento) e informais (liderança, comunicação, relacionamento interpessoal) para fortalecer a retenção. Embora a empresa tenha obtido ganhos significativos na redução da rotatividade, ainda precisa fortalecer suas estratégias de retenção e aprimorar seus processos de gestão de pessoas para garantir maior estabilidade organizacional e reduzir o *turnover* disfuncional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Eduarda Gonçalves; MACÊDO, Elizama Ribeiro; ARAUJO, Artur de Brito; PEREIRA, Claudemir de Assis; LAURENTINO, Gleicy Kelly da Silva Costa; LIMA, Caio Raoni Pereira. **Os impactos da cultura organizacional nos processos de trabalho**: perspectivas diante da revolução 4.0. *Sociedade em Debate*, Conselho de Ensino e Extensão - Faculdade Três Marias, v. 4, n. 2, 2022. ISSN: 2674-9238. Disponível em: <https://ojs.faculadetrasmarias.edu.br>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788595152458.

BRACARENSE, Carolina Feliciano; COSTA, Nara dos Santos; RAPONI, Maria Beatriz Guimarães; GOULART, Bethania Ferreira; CHAVES, Lucieli Dias Pedreschi; SIMÕES, Ana Lúcia de Assis. **Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros**: estudo de método misto.



Revista Brasileira de Enfermagem, v. 75, n. 4, e20210792, 2022. DOI: 10.1590/0034-7167-2021-0792. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792>. Acesso em: 23 fev.

CABRAL, Alexandre Benevides. **Incentivos para circulação na burocracia**: um estudo sobre o turnover na carreira de defensor público federal. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2021.

CARVALHO, Ana Cristina Marques; SILVA, Priscila Cristina da; NASCIMENTO, Letícia Maia do. **Causas e consequências da rotatividade de pessoas**: estudo de caso em uma multinacional de fast food. Pensar Acadêmico, v. 17, n. 2, p. 138-160, 2019. Disponível em: <https://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/607/1004>. Acesso em: 28 mar. 2025.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. E-book. ISBN 9788522484485.

FERREIRA, Beatriz da Silva; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Influências de Práticas de Trabalho mais flexíveis no Turnover do CEO**: Uma Análise a Partir da Perspectiva de Alunos de Gestão. RevistaFSA, v. 19, n. 6, p. 90-108, 2022.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122431.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. ISBN 9788571441262.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. ISBN 9788595029576.

MADRUGA, Roberto. **Experiência do Funcionário, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770120.

MARCOUSÉ, Ian; GILLESPIE, Andrew; SURRIDGE, Malcolm. **Recursos Humanos - Série Processos Gerenciais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204850.

MARINHO, Fernanda Silva. **Cultura organizacional**: como construir e manter uma cultura de alto desempenho. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Rede de Ensino Doctum, Caratinga, 2024. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/5085/1/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2025.

MARQUES, José C. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522123599.

MEURER, Stuart. **Reducing employee turnover through organizational identity**. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – University of Southern California, Los Angeles, 2022.

OLIVEIRA, L. Y. M.; OLIVEIRA, P. R. B.; SAWITZKI, R. **Gestão de pessoas**. Grupo A, 2018.



OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. ISBN 9788595020252.

PEREIRA, A.; SILVA, L.; DURÃO, M. **Motivação e satisfação no trabalho**: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 6, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>. Acesso em: 30 mar. 2025.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597009965.

PINTO, Mateus Salgueiro; BITAR, Alan Barros; BORGES, Cejana Marques. **Endomarketing como ferramenta estratégica para redução do turnover em uma empresa de artigos para festa na cidade de Palmas-TO**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 5, p. 822-840, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i5.9679. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9679>. Acesso em: 31 mar. 2025.

PRATAMA, N. E.; SUWARNI, E.; HANDAYANI, A. M. **The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable**. Aptisi Transactions on Management (ATM), v. 6, n. 1, p. 74-81, 2022. DOI: 10.33050/atm.v6i1.1722.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Pedro. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626.

SILVA, Alesandre da; REIS, Carla Rodrigues dos. **Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes**. Ribeirão Preto, 2019.

SOUZA, Pâmela Luciana; CASTAÑEDA-AYARZA, Juan; SPILLEIR, Davi. **Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso**. Revista de Administração IMED, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. DOI: 10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>. Acesso em: 23 fev. 2025.