



**INSTITUTO
FEDERAL**

Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

SÉRGIO LUCAS DOS SANTOS FERNANDES

**RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE
TALENTOS: uma revisão narrativa da literatura**

TERESINA
2025

SÉRGIO LUCAS DOS SANTOS FERNANDES

**RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE
TALENTOS: uma revisão narrativa da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus
Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha
Lima.

**TERESINA
2025**

RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS: uma revisão narrativa da literatura

Sérgio Lucas dos Santos Fernandes¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

Em um cenário marcado por rápidas transformações no mercado de trabalho, torna-se cada vez mais relevante compreender como fatores intangíveis, como a cultura organizacional, impactam diretamente na experiência e permanência dos colaboradores. A busca por ambientes mais éticos, humanizados e alinhados aos valores individuais tem reforçado o papel estratégico da cultura no contexto corporativo contemporâneo. Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a retenção de talentos, destacando os principais elementos culturais que influenciam a permanência dos profissionais nas organizações. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão narrativa da literatura, com análise crítica de estudos científicos recentes sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional e estratégias de retenção. A seleção das fontes priorizou trabalhos que abordam fatores como engajamento, qualidade de vida, alinhamento de valores e liderança. Os estudos analisados evidenciam que práticas organizacionais coerentes com os valores institucionais — como liderança participativa, reconhecimento, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e conexão com o propósito organizacional — exercem influência direta sobre o engajamento e a retenção dos talentos. A consistência entre discurso e prática institucional foi apontada como fator decisivo na construção da confiança e do vínculo emocional com a organização. Conclui-se que a cultura organizacional desempenha papel fundamental na gestão de pessoas e na construção de um ambiente propício à fidelização de talentos. Quando bem estruturada e vivenciada, torna-se um diferencial competitivo capaz de promover a permanência, reduzir a rotatividade e fortalecer a identidade organizacional no longo prazo.

Palavras-chave: cultura organizacional; retenção de talentos; gestão de pessoas; engajamento; propósito organizacional.

ABSTRACT

In a context marked by rapid transformations in the labor market, it is increasingly important to understand how intangible factors—such as organizational culture—directly impact employee experience and retention. The growing demand for ethical, human-centered work environments aligned with personal values has highlighted the strategic role of culture in contemporary corporate dynamics. This study aims to analyze the relationship between organizational culture and talent retention, emphasizing the key cultural elements that influence professionals' decision to remain in organizations. The research was conducted through a narrative literature review, with a critical analysis of recent scientific publications in the fields of people management, organizational behavior, and retention strategies. The selected studies focus on factors such as engagement, quality of work life, value alignment, and leadership practices. The findings indicate that organizational practices aligned with institutional values—such as

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: sergiolucasfe@gmail.com

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

participative leadership, recognition, professional development, work-life balance, and connection to organizational purpose—have a significant impact on employee engagement and retention. Consistency between discourse and daily practice emerged as a crucial factor in fostering trust and emotional commitment to the organization. It is concluded that organizational culture plays a fundamental role in people management and in building a favorable environment for talent retention. When well-structured and authentically practiced, it becomes a competitive advantage capable of strengthening organizational identity, reducing turnover, and promoting long-term employee commitment.

Keywords: organizational culture; talent retention; people management; engagement; organizational purpose.

Data da aprovação: 17/07/2025

1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário em que o mercado de trabalho vem sofrendo constantes transformações, faz-se cada vez mais necessário que as organizações invistam no capital humano, buscando inovação e valorização. A cultura organizacional corresponde ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, entre outros (Chiavenato, 2014). Ela exerce grande influência sobre o comportamento dos colaboradores, moldando a forma como as organizações funcionam e permitindo sua adaptação às mudanças.

Nos últimos anos, a pauta tem ganhado mais destaque em virtude das transformações significativas no contexto corporativo, especialmente no que diz respeito à busca pela qualidade e bem-estar no ambiente de trabalho. Buscar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional vem exigindo uma postura cada vez mais humanizada, ética e adaptável (Fleury; Fischer, 1996). Nesse cenário, uma cultura organizacional bem definida, clara e alinhada com as expectativas dos colaboradores exerce papel fundamental para atrair e reter talentos (Silva et al., 2025).

A cultura pode impactar diretamente o clima organizacional, o desempenho coletivo e, acima de tudo, a decisão dos colaboradores de permanecerem ou não na organização. A qualidade de vida no trabalho não é determinada apenas por características individuais ou organizacionais, mas sim pela harmonia entre elas (Chiavenato, 2014). Quando existe equilíbrio entre o que é promovido pela empresa e o que é esperado pelo colaborador, há maior possibilidade de engajamento e satisfação no trabalho. Em contrapartida, culturas desalinhadas tendem a gerar desmotivação e, conseqüentemente, aumento nos índices de rotatividade (Arruda, 2024).

Com base nessas observações, o presente estudo busca compreender como a cultura organizacional se relaciona com a retenção de talentos nas organizações. A questão de pesquisa a ser explorada é: qual é a relação entre a cultura organizacional e a retenção de talentos?

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos, a fim de identificar fatores determinantes para a permanência dos colaboradores nas organizações. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: compreender os fundamentos da cultura organizacional; identificar os principais fatores culturais que influenciam a retenção de colaboradores; e analisar práticas organizacionais que contribuem para a criação de um ambiente favorável à retenção de talentos, com base na literatura (Duquesne et al., 2015).

A justificativa para este estudo reside na necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a influência que a cultura organizacional exerce no processo de retenção de talentos. A literatura aponta que a crescente valorização de ambientes de trabalho mais humanizados, éticos

e alinhados aos valores individuais evidencia a importância de compreender como a cultura organizacional impacta a experiência do colaborador e sua permanência na empresa (Moreira, 2021). Assim, este estudo visa oferecer contribuições teóricas e práticas às organizações, ao abordar a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos.

O presente artigo está dividido em seis partes essenciais. Iniciando pela introdução, onde é feita uma contextualização inicial sobre o estudo. Na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico, abordando os conceitos fundamentais sobre cultura organizacional e sua relação com a retenção de talentos. A terceira seção descreve a metodologia utilizada, com ênfase na abordagem de revisão narrativa da literatura. Na seção de resultados, discute-se a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos com base na literatura existente. Por fim, nas considerações finais, resumem-se as principais conclusões do estudo, destacando suas contribuições e sugerem-se novas pesquisas acerca do tema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um dos elementos mais complexos e influentes dentro das organizações, representando o sistema de valores, crenças, hábitos e normas que orientam o comportamento dos colaboradores e moldam a identidade coletiva da empresa. Segundo Schein (2010), ela consiste em um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo à medida que resolve problemas de adaptação externa e integração interna, sendo transmitida aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Chiavenato (2014) complementa que a cultura organizacional é composta por elementos simbólicos, como rituais, histórias, linguagem e práticas cotidianas, sendo responsável por estabelecer padrões de comportamento e sentido dentro da empresa. Essa cultura pode ser forte, quando os valores são amplamente compartilhados e interiorizados, ou fraca, quando há fragmentação e inconsistência entre discursos e práticas.

Para Robbins (2016), uma cultura bem definida contribui para a coesão interna, criando um ambiente onde os objetivos individuais e organizacionais tendem a se alinhar. Isso facilita o engajamento, a motivação e a fidelização dos talentos. Por outro lado, culturas mal estruturadas — com valores inconsistentes ou práticas gerenciais desalinhadas — podem gerar insatisfação, conflitos e alta rotatividade.

A literatura mais recente destaca que a cultura organizacional exerce papel direto na decisão dos colaboradores de permanecer ou não em uma empresa. Fatores como alinhamento de valores, estilo de liderança, clima organizacional, possibilidades de crescimento, reconhecimento e práticas de bem-estar são apontados como essenciais na construção de uma cultura favorável à retenção (Silva; Queiroz; Macedo, 2025).

De acordo com Arruda (2024), empresas que constroem culturas baseadas em confiança, valorização e propósito comum conseguem criar vínculos mais duradouros com seus talentos. Essa construção vai além de práticas isoladas: trata-se de uma vivência cotidiana de valores que refletem a identidade e o posicionamento ético da organização.

No mesmo sentido, Moreira (2021) destaca a importância da gestão de carreira como uma extensão da cultura organizacional, argumentando que a possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da própria empresa é um fator crucial para reduzir a rotatividade e ampliar o engajamento.

Duquesne et al. (2015), em um estudo empírico com empresas do setor supermercadista, evidenciam que ambientes que incentivam a comunicação transparente, a valorização interpessoal e o reconhecimento cotidiano tendem a reter mais talentos. Esses aspectos, embora muitas vezes intangíveis, são parte central da vivência da cultura e

influenciam diretamente o bem-estar e a permanência dos colaboradores.

Por fim, Salomão (2025) salienta que práticas como liderança participativa, programas de desenvolvimento pessoal e profissional, flexibilidade organizacional e reconhecimento simbólico são determinantes para manter os talentos alinhados à missão da empresa. Tais práticas reforçam a percepção de pertencimento e sentido no trabalho, tornando a cultura um dos principais ativos estratégicos da gestão de pessoas.

Portanto, compreender os fundamentos da cultura organizacional é mais do que identificar símbolos e ritos; é reconhecer seu papel como instrumento de coesão, motivação e retenção. Gerir a cultura de forma intencional significa alinhar estrutura, pessoas e valores em torno de um propósito comum, promovendo um ambiente organizacional mais sustentável e atrativo para talentos de alto desempenho.

2.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE FAVORECEM A RETENÇÃO DE TALENTOS

A criação de um ambiente propício à retenção de talentos vai além da implementação de políticas pontuais. Envolve a coerência entre os valores declarados e as práticas vivenciadas no cotidiano organizacional, garantindo que o colaborador perceba consistência e integridade nas ações da empresa. Organizações que priorizam o bem-estar, o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento humano constroem relações mais duradouras com seus profissionais.

Dutra (2012) destaca que práticas como planos de carreira bem definidos, programas estruturados de capacitação e mobilidade interna são fundamentais para que o colaborador visualize perspectivas reais de crescimento. Tais estratégias não apenas favorecem a progressão profissional, mas também reforçam a percepção de valorização por parte da organização, o que fortalece o vínculo psicológico com o trabalho.

Marras (2011) corrobora essa visão ao apontar o reconhecimento como um dos pilares mais eficazes da fidelização profissional. Esse reconhecimento pode ser expressado por meio de incentivos financeiros, feedbacks estruturados, premiações simbólicas ou simples gestos de valorização. O ato de reconhecer publicamente o desempenho reforça o engajamento e a sensação de pertencimento.

Segundo Moreira (2021), o investimento em ambientes de aprendizagem contínua é um diferencial competitivo, pois talentos buscam empresas que ofereçam desafios, atualização constante e estímulo à criatividade. Já Silva, Queiroz e Macedo (2025) indicam que práticas como flexibilização de jornada, autonomia nas decisões e suporte à saúde emocional são cada vez mais exigidas pelas novas gerações e contribuem significativamente para a satisfação no ambiente de trabalho.

Além disso, o estudo de Duquesne et al. (2015) evidencia que comunicação clara, gestão participativa e clima organizacional acolhedor são práticas-chave na construção de uma cultura de confiança. Quando colaboradores se sentem ouvidos e respeitados, a propensão à rotatividade diminui drasticamente.

Arruda (2024) complementa que a retenção eficaz depende de um conjunto articulado de ações que alinham propósito, liderança humanizada, justiça organizacional e oportunidades reais de crescimento. Portanto, práticas organizacionais que favorecem a retenção não podem ser dissociadas da cultura institucional: elas devem refletir os valores e princípios que a empresa realmente defende e pratica.

Reter talentos, portanto, é consequência direta de uma gestão estratégica de pessoas, que respeita a individualidade, promove o desenvolvimento humano e cultiva um ambiente alinhado à realização profissional. Mais do que oferecer benefícios isolados, trata-se de construir uma proposta de valor consistente para o colaborador.

2.3 PROPÓSITO ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

Nas últimas décadas, o propósito organizacional deixou de ser um elemento meramente institucional para se tornar um fator central nas estratégias de engajamento e retenção de talentos. Em um contexto de transformações culturais e sociais, os profissionais passaram a buscar significado no trabalho, desejando fazer parte de organizações com causas claras, coerentes e socialmente relevantes.

De acordo com Barros (2022), colaboradores tendem a permanecer por mais tempo em empresas onde sentem que contribuem para algo maior do que os resultados financeiros. O senso de pertencimento, o orgulho de atuar em uma organização com impacto positivo e o alinhamento de valores pessoais e organizacionais são fatores que fortalecem o vínculo emocional e reduzem a intenção de desligamento.

Salomão, Dutra e Souza (2025) ressaltam que o alinhamento com o propósito organizacional gera estabilidade emocional, confiança nas lideranças e maior engajamento nas metas organizacionais. O propósito atua como um eixo simbólico que conecta a identidade individual à identidade coletiva, gerando um sentimento de contribuição significativa.

O estudo de Moreira (2021) também demonstra que empresas com propósito claro e bem comunicado conseguem atrair e manter talentos com maior afinidade de valores, reduzindo o turnover e melhorando a produtividade geral. Essa conexão emocional e valorativa impulsiona a motivação intrínseca, elemento essencial para a performance sustentável.

Além disso, Silva et al. (2025) destacam a importância de práticas como comunicação interna transparente, storytelling institucional, rituais simbólicos e envolvimento dos colaboradores nas decisões estratégicas como ferramentas eficazes para dar vida ao propósito no dia a dia organizacional. A experiência do colaborador, nesse contexto, é moldada não apenas pelo conteúdo da missão institucional, mas pela vivência concreta desses valores na rotina de trabalho.

Arruda (2024) reforça que o propósito organizacional deve ser genuíno e vivenciado pela liderança, pois incongruências entre discurso e prática tendem a gerar cinismo organizacional, prejudicando a retenção. Um propósito legítimo age como âncora emocional, favorecendo relações de longo prazo baseadas em confiança, identidade e realização.

Assim, o propósito organizacional se configura não apenas como um diferencial competitivo, mas como um ativo intangível essencial à retenção de talentos no século XXI. Ele amplia o significado do trabalho, reforça a coesão da cultura interna e gera um vínculo emocional duradouro entre colaboradores e organização. Investir na construção e na vivência do propósito é, portanto, uma estratégia de sustentabilidade relacional e humana nas empresas contemporâneas.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, com objetivo descritivo e com procedimento metodológico baseado em uma revisão narrativa da literatura. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais aprofundada e interpretativa dos fenômenos relacionados à cultura organizacional e à retenção de talentos, sem a pretensão de quantificação dos dados.

A revisão narrativa da literatura tem como finalidade reunir, descrever e analisar criticamente o conhecimento já produzido sobre o tema investigado, de forma a identificar padrões, lacunas e contribuições teóricas relevantes. Este tipo de revisão permite maior flexibilidade na seleção e discussão das fontes, sendo adequado para estudos cujo objetivo é compreender relações complexas, como no caso da influência da cultura organizacional sobre a retenção de talentos.

A coleta de dados foi realizada por meio da busca e seleção de artigos científicos, livros e trabalhos acadêmicos disponíveis em bases de dados reconhecidas, como Scielo, Google Acadêmico, ResearchGate e Periódicos CAPES. Os critérios de inclusão das obras foram: publicações em português ou inglês, entre os anos de 2010 a 2025, que abordassem direta ou indiretamente os temas de cultura organizacional, gestão de pessoas e retenção de talentos.

Por se tratar de uma pesquisa baseada na revisão da literatura, não houve envolvimento direto de participantes, sendo, portanto, dispensada a seleção dos mesmos e a aplicação de instrumentos de coleta de dados como questionários ou entrevistas. Os instrumentos utilizados foram os próprios textos científicos, que passaram por leitura exploratória, leitura seletiva e leitura analítica, conforme sugerido por Gil (2010) para pesquisas bibliográficas.

A análise dos dados ocorreu por meio de análise temática e interpretação crítica do conteúdo, buscando identificar categorias recorrentes relacionadas à influência da cultura organizacional sobre a permanência dos colaboradores nas organizações. Foi organizado uma tabela com a síntese dos principais estudos encontrados, permitindo uma visão comparativa das evidências apresentadas.

Esse método foi escolhido por refletir a relevância e a atualidade do tema abordado, além da necessidade de consolidar o conhecimento teórico existente sobre a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos, de forma a oferecer subsídios tanto para a comunidade acadêmica quanto para os profissionais de gestão de pessoas.

Após analisar os títulos e resumos, foram selecionados 07 artigos que atendiam aos critérios estabelecidos para a revisão, conforme ilustrado na Figura a seguir:

Figura 1 – Fluxograma do levantamento dos estudos nas bases de dados



Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir da seleção e análise dos estudos apresentados, torna-se possível compreender as diferentes abordagens teóricas e empíricas sobre a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos. Os trabalhos selecionados forneceram subsídios relevantes para a construção de uma base conceitual sólida, evidenciando os principais fatores culturais que impactam a permanência dos colaboradores nas organizações. Essa fundamentação servirá de suporte para a discussão dos resultados, permitindo uma análise crítica e integrada dos achados da literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção traz uma avaliação dos artigos selecionados para esta revisão narrativa da literatura, com ênfase na relação entre a cultura organizacional e a retenção de talentos. Na sequência, será apresentado um quadro com os 07 estudos incluídos na análise, evidenciando

seus principais resultados e contribuições. Na sequência, será realizada uma análise crítica desses trabalhos, promovendo uma comparação entre eles e com a base teórica utilizada, com o objetivo de identificar padrões, lacunas existentes e possíveis implicações para a gestão de pessoas e o ambiente corporativo.

Quadro 1 – Publicações incluídas na revisão narrativa a literatura

Título	Autoria	Síntese
Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista	Duquesne; Ceretta; Canterle; Rocha (2015)	Diante da valorização crescente dos profissionais como recursos estratégicos e da alta rotatividade no setor, o estudo busca compreender como a cultura da organização influencia na permanência dos colaboradores.
Cultura e Clima Organizacional: A importância de uma gestão efetiva na retenção de talentos.	Silva (2018)	Em um cenário de alta competitividade e mudanças constantes, o estudo destaca a necessidade de estratégias que fortaleçam a comunicação interna, valorizem o capital humano e criem um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento e à permanência dos colaboradores.
Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos	Souza (2011)	O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e essa nova realidade fez com que o perfil do funcionário ideal também sofresse transformações. Como consequência, os fatores determinantes para a contratação foram se tornando cada vez mais complexos. Dentro desse contexto, buscar e reter talentos de modo que a organização possa contar com recursos humanos que possibilitem que ela seja competitiva no mercado tem se tornado um desafio cada vez maior.
Como reter talentos nas organizações	Cristania; Fumagalli (2016)	A organização deve incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando cada qual a definir seus próprios padrões e metas pessoais atuais e futuras de modo apropriado.
The Influence of Organizational Culture on Employee Retention: A Case of Google	Zulfan et al. (2019)	A cultura de trabalho saudável cultiva os melhores e mais talentosos funcionários na área. Como a missão, os valores essenciais e a flexibilidade repercutem nos funcionários na construção da cultura.
The Relationship Between Organizational Culture and Turnover Intention: A Literature Review Study	Zhao;Arshad;Luo (2023)	Destaca que a cultura organizacional positiva influencia diretamente na satisfação trabalhista e reduz a intenção de desligamento.
The Role of Organizational Culture in Employee Retention in Kosovar Business	Sylejmani;Mesko (2024)	Evidenciam que culturas focadas no bem-estar, carreira e transparência elevam a retenção.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos estudos apresentados no Quadro 1 revela que a cultura organizacional

não apenas influencia a retenção de talentos, mas atua como uma estrutura simbólica e prática que molda as relações de trabalho, a motivação e o engajamento dos colaboradores. A partir da síntese dos sete artigos selecionados, observa-se que os autores convergem na compreensão de que uma cultura organizacional bem definida, comunicada e vivenciada constitui um diferencial competitivo, sobretudo em contextos marcados pela alta rotatividade e pela exigência crescente por ambientes de trabalho mais humanizados.

O estudo de Duquesne et al. (2015), por exemplo, destaca que, no setor supermercadista — historicamente caracterizado por vínculos empregatícios frágeis —, a cultura organizacional exerce função estabilizadora ao incorporar práticas como comunicação clara, valorização do colaborador e transparência na gestão. Esses elementos possibilitam a construção de vínculos afetivos e profissionais que transcendem o contrato formal de trabalho. Da mesma forma, Silva (2018) ressalta a necessidade de investir em ações de fortalecimento do clima organizacional, apontando que a retenção depende de uma cultura que valorize o capital humano por meio de feedbacks constantes, escuta ativa e oportunidades de desenvolvimento profissional. O estudo propõe que a gestão de pessoas seja pautada não apenas pela performance, mas por um genuíno reconhecimento da individualidade dos trabalhadores.

Souza (2011) contribui com a discussão ao destacar que, em um mercado de trabalho cada vez mais complexo, a retenção depende do alinhamento entre os valores organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Sua análise mostra que a cultura organizacional precisa ser coerente com as políticas internas e com a forma como as lideranças interagem com suas equipes. Cristania e Fumagalli (2016), por sua vez, introduzem a ideia de personalização da experiência do colaborador como estratégia de retenção. Eles argumentam que, ao reconhecer as singularidades e metas individuais dos profissionais, a organização cria um ambiente mais acolhedor, promovendo o senso de pertencimento e a identificação com o projeto institucional.

O estudo de Zulfan et al. (2019), que examina a cultura do Google, amplia a perspectiva ao incorporar elementos contemporâneos como liberdade criativa, incentivo à inovação, cuidados com a saúde mental e física e alinhamento com um propósito maior. Essa abordagem aponta para uma concepção de cultura organizacional como fator de bem-estar integral, indo além do aspecto produtivo e reconhecendo a complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho.

Os achados de Zhao et al. (2023) corroboram essa visão ao evidenciarem a relação entre cultura positiva e satisfação no trabalho, indicando que ambientes organizacionais favoráveis reduzem significativamente a intenção de desligamento. Por fim, Sylejmani e Mesko (2024) oferecem evidências empíricas adicionais ao demonstrar que a presença de práticas culturais orientadas à transparência, ao bem-estar e ao desenvolvimento de carreira impacta diretamente a decisão dos colaboradores de permanecerem na organização, inclusive em contextos econômicos desafiadores.

Com base na análise dos estudos selecionados para esta revisão narrativa, foi possível identificar os principais fatores relacionados à cultura organizacional que influenciam de forma positiva na retenção de talentos. A recorrência dos temas nos artigos analisados permitiu a organização de uma estatística qualitativa dos motivos mais citados como determinantes. O quadro a seguir apresenta, de forma ordenada do mais para o menos frequente, os fatores destacados nos estudos revisados:

Quadro 2 – Motivos de Retenção de Talentos por incidência nos estudos

Motivo/Fator	Frequência nos estudos	Autores que mencionam
Valorização do colaborador	4 vezes	Duquesne et al. (2015), Silva (2018), Souza (2011), Cristania e Fumagalli (2016)

Alinhamento de valores e propósito organizacional	3 vezes	Souza (2011), Cristania e Fumagalli (2016), Zhao et al. (2023)
Ambiente de confiança e bem-estar	3 vezes	Duquesne et al. (2015), Zulfan et al. (2019), Sylejmani & Mesko (2024)
Comunicação eficaz e escuta ativa	2 vezes	Duquesne et al. (2015), Silva (2018)
Desenvolvimento e crescimento individual	2 vezes	Silva (2018), Cristania e Fumagalli (2016)
Reconhecimento simbólico e feedbacks constantes	2 vezes	Silva (2018), Zulfan et al. (2019)
Liderança empática e coerente	2 vezes	Souza (2011), Sylejmani & Mesko (2024)
Transparência na gestão	2 vezes	Duquesne et al. (2015), Sylejmani & Mesko (2024)
Ambiente inovador e flexível	1 vez	Zulfan et al. (2019)
Saúde mental e física	1 vez	Zulfan et al. (2019)

Fonte: Elaboração própria (2025).

No Quadro 2 organiza-se, de forma comparativa, os fatores mais citados pelos autores como determinantes para a retenção. A valorização do colaborador, citada em quatro dos sete estudos, aparece como o fator mais recorrente, evidenciando que, independentemente do setor ou da localidade, práticas que reconhecem o valor do indivíduo e o posicionam como ator estratégico tendem a gerar maior lealdade organizacional. Em segundo plano, surgem o alinhamento de valores e o ambiente de confiança e bem-estar, ambos com três menções, reforçando a noção de que os vínculos organizacionais se sustentam não apenas por benefícios tangíveis, mas, sobretudo, pela congruência entre os princípios institucionais e os valores pessoais dos colaboradores.

Fatores como comunicação eficaz, desenvolvimento individual, reconhecimento simbólico, liderança empática e transparência na gestão são citados em dois estudos cada, sinalizando que essas práticas funcionam como mediadores na consolidação de uma cultura organizacional saudável. A presença desses elementos revela a importância de uma atuação gerencial pautada pela coerência entre discurso e prática, assim como pela escuta ativa e pela valorização das trajetórias profissionais. Embora tenham aparecido com menor frequência, os fatores ambiente inovador e cuidados com a saúde mental e física não devem ser subestimados, pois refletem transformações recentes no mundo do trabalho e tendências que se acentuaram no pós-pandemia, como a priorização do bem-estar emocional e a necessidade de ambientes mais flexíveis e inclusivos.

Cabe destacar que os estudos analisados também apontam desafios recorrentes para a consolidação de uma cultura organizacional favorável à retenção, como a resistência à mudança, a incoerência entre os valores declarados e as práticas cotidianas e a presença de modelos de gestão autoritários, que limitam a autonomia e minam a confiança. Tais obstáculos indicam que a construção de uma cultura voltada à retenção não é um processo espontâneo,

mas sim um esforço contínuo que exige alinhamento estratégico, formação de lideranças conscientes e comprometidas, e a participação ativa dos colaboradores em processos decisórios.

Os Quadros 1 e 2, portanto, revelam que a cultura organizacional deve ser tratada como um ativo intangível de alto valor estratégico, capaz de influenciar diretamente a permanência dos talentos nas organizações. As evidências apontam que investir na construção de uma cultura autêntica, coerente e humanizada é uma das formas mais eficazes de enfrentar a rotatividade, promover o engajamento e assegurar a sustentabilidade organizacional em contextos competitivos e em constante transformação. Com base nessa análise, gestores de pessoas e estudiosos da área são convidados a repensar suas práticas à luz de uma compreensão mais ampla e crítica da cultura como elemento estruturante da experiência de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e a retenção de talentos, a partir de uma revisão narrativa da literatura. A análise dos estudos selecionados revelou que uma cultura organizacional bem estruturada — fundamentada em valores claros, coerência entre discurso e prática, liderança comprometida e propósito institucional compartilhado — exerce papel decisivo na permanência dos colaboradores. Elementos como o alinhamento de valores entre indivíduo e organização, a valorização do capital humano, a construção de um ambiente de confiança, o reconhecimento simbólico e o cuidado com o bem-estar físico e emocional emergiram como fatores centrais na consolidação de vínculos duradouros com a força de trabalho.

No campo acadêmico, esta pesquisa contribui para a ampliação do entendimento teórico acerca do papel estratégico da cultura organizacional, particularmente no contexto da gestão de pessoas. Ao reunir e sistematizar estudos nacionais e internacionais, a revisão promove uma base conceitual consistente que pode orientar investigações futuras e fomentar discussões mais profundas sobre os mecanismos que sustentam o engajamento e a fidelização de talentos nas organizações contemporâneas.

Sob a perspectiva prática, os achados desta revisão oferecem parâmetros relevantes para que gestores e profissionais de Recursos Humanos reflitam criticamente sobre suas práticas e tomem decisões mais alinhadas às demandas subjetivas e coletivas dos colaboradores. A compreensão dos fatores culturais que favorecem a retenção pode subsidiar a formulação de estratégias mais humanizadas, capazes de integrar os objetivos organizacionais às expectativas e necessidades dos profissionais, reduzindo os índices de rotatividade e fortalecendo o capital intelectual das instituições.

Contudo, algumas limitações devem ser reconhecidas. Como se trata de uma revisão narrativa, a ausência de critérios sistemáticos de seleção pode ter influenciado o escopo e a profundidade da análise. Além disso, a pesquisa não contemplou dados primários que poderiam complementar a discussão com a perspectiva direta dos trabalhadores, limitando a aplicabilidade dos resultados a contextos específicos.

Recomenda-se, portanto, que estudos futuros avancem para abordagens empíricas, por meio de pesquisas de campo que explorem diferentes realidades organizacionais e setores produtivos. Investigações que priorizem a percepção dos colaboradores sobre os elementos culturais que mais contribuem para sua permanência também podem enriquecer significativamente a compreensão do fenômeno, permitindo um diálogo mais equilibrado entre teoria e prática.

Por fim, é fundamental que as organizações deixem de tratar a cultura organizacional como um conjunto abstrato de valores institucionais e passem a encará-la como um instrumento

vivo de gestão estratégica, capaz de fortalecer a identidade coletiva, promover o comprometimento e impulsionar o desenvolvimento sustentável no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Walber Diniz. **A retenção de talentos e sua importância para o sucesso organizacional**. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377640748_A_RETENCAO_DE_TALENTOS_E_SUA_IMPORTANCIA_PARA_O_SUCESSO_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 25 jun. 2025.
- BARROS, Janaína Escarlado de. **A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção de talentos**. Revista Científica Núcleo do Conhecimento, edição 10, p. 161–171, out. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-talentos>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CRISTANIA, Siluana Alberti; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. **Como reter talentos nas organizações**. Revista Gestão e Conhecimento, v. 10, n. 2, 2016. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/91>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- DUQUESNE, M.; CERETTA, G. F.; CANTERLE, N. M. G. **Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista**. Revista Gestão & Desenvolvimento, 2015. Disponível em: <https://srvapp2s.santoangelo.uri.br/seer/index.php/gesto/article/view/1655/0>. Acesso em: 25 jun. 2025.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.
- MOREIRA, Ana Flávia da Silva. **Gestão de carreiras em organizações formais: estudo das estratégias organizacionais voltadas à retenção de talentos**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/226502>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2016.
- SALOMÃO, L.; DUTRA, J.; SOUZA, F. **Propósito organizacional como eixo estratégico da retenção de talentos**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 12, n. 1, p. 22–39, 2025. Disponível em:

<https://www.revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/download/3532/3561>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SALOMÃO, Paulo Eduardo Amador; DUTRA, Joel Souza; SOUZA, Camila Ribeiro de. **Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 1, n. 2, p. 1–10, fev. 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/388691972_ENGAJAMENTO_E_RETENCAO_D_E_TALENTOS_COMO_CRIAR_UM_AMBIENTE_ONDE_OS_FUNCIONARIOS_QUEIRAM_PERMANECER. Acesso em: 20 jun. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Aparecido Mariano. **Cultura e clima organizacional: a importância de uma gestão efetiva na retenção de talentos**. 2018. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Anhanguera, Santo André, 2018. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/35593>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SILVA, L. G.; QUEIROZ, R. S.; MACEDO, K. G. **Análise das estratégias de retenção de talentos e fidelização de colaboradores**. Revista Recima21, 2025. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/6144>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SOUZA, R. M. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências) – Centro Universitário Filadélfia (Unifil), Londrina, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/553369678/RETENCAO-DE-TALENTOS>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SYLEJMANI, Mimoza; MESKO, Maja. **The role of organizational culture in employee retention in Kosovar businesses**. Journal of Organizational Psychology, v. 24, n. 3, 2024. Disponível em: <https://articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/7328>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ZHAO, Mengjiao; ARSHAD, Mohd Anuar bin; LUO, Yating. **The relationship between organizational culture and turnover intention: a literature review study**. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: <https://hrmars.com/index.php/IJAREMS/article/view/19450/The-Relationship-Between-Organizational-Culture-and-Turnover-Intention-A-Literature-Review-Study>. Acesso em: 21 jun. 2025.

ZULFAN, Gilang et al. **The influence of organizational culture on employee retention: a case of Google**. Penang: Universiti Sains Malaysia, 2019. Disponível em: <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JCDA/article/view/705/0>. Acesso em: 21 jun. 2025.