

O IMPACTO DO FIT CULTURAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM FATOR-CHAVE PARA A REDUÇÃO DO TURNOVER

Milena Costa Freitas¹
Allysson Barbosa Fernandes²
Patrícia Ponsiano Ricardo³

RESUMO

O estudo investiga o impacto do fit cultural no processo de recrutamento e seleção de pessoas, compreendido como o alinhamento entre valores, crenças e comportamentos dos candidatos e a cultura organizacional. A ausência dessa análise tem se mostrado um fator crítico para o aumento do turnover, afetando a produtividade, o clima organizacional e gerando altos custos para as empresas. O objetivo geral é analisar a influência do fit cultural no recrutamento e seleção como fator determinante para a redução do turnover. A pesquisa adota abordagem qualitativa e bibliográfica, fundamentada em autores como Pizzani et al. (2012) e Batista e Kumada (2021), levantamento envolveu a análise de diversos tipos de trabalhos científicos. Os resultados evidenciam que empresas que negligenciam o fit cultural tendem a apresentar maiores índices de rotatividade, desmotivação e custos com recontração. Por outro lado, organizações que incorporam essa análise alcançam maior engajamento, satisfação e retenção. Conclui-se que o fit cultural constitui um fator estratégico para a gestão de pessoas, impactando diretamente na retenção de talentos e na sustentabilidade organizacional, pois a integração entre metodologias tradicionais, liderança eficaz e ferramentas tecnológicas otimiza o processo seletivo, contribuindo para a construção de equipes mais estáveis e produtivas.

Palavras-chave: Fit Cultural. Recrutamento e Seleção. Turnover.

ABSTRACT

This study investigates the impact of cultural fit on the recruitment and selection process, understood as the alignment between candidates' values, beliefs, and behaviors and the organizational culture. The lack of this analysis has proven to be a critical factor in increasing turnover, affecting productivity and the organizational climate, and generating high costs for companies. The overall objective is to analyze the influence of cultural fit on recruitment and selection as a determining factor in reducing turnover. The research adopts a qualitative and bibliographical approach, based on authors such as Pizzani et al. (2012) and Batista and Kumada (2021). The survey involved the analysis of various types of scientific papers. The results show that companies that neglect cultural fit tend to have higher turnover rates, demotivation, and rehiring costs. Conversely, organizations that incorporate this analysis achieve greater engagement, satisfaction, and retention. It is concluded that cultural fit constitutes a strategic factor for people management, directly impacting talent retention and organizational sustainability, as the integration of traditional methodologies, effective leadership, and technological tools optimizes the selection process, contributing to the construction of more stable and productive teams.

Keywords: Cultural Fit. Recruitment and Selection. Turnover.

¹ Graduada em Administração (UniMB).

² Mestre em Comunicação, Linguagens e Cultura (UNAMA).

³ Especialista em Contabilidade e Gestão de Pessoas (UNIASSELVI).

1. INTRODUÇÃO

A alta taxa de turnover tem se consolidado como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações na atualidade, afetando diretamente a produtividade, o clima organizacional e gerando custos elevados com novas contratações e treinamentos. Esse fenômeno pode ser motivado por diversos fatores, como insatisfação salarial, ausência de perspectivas de crescimento e desalinhamento entre os valores dos colaboradores e da empresa. Nesse sentido, o conceito de fit cultural, que diz respeito ao grau de compatibilidade entre os valores, crenças e comportamentos dos indivíduos e a cultura organizacional, tem se destacado como uma variável crítica no processo de recrutamento e seleção.

Apesar da crescente valorização do fit cultural como fator estratégico para retenção de talentos, muitas organizações ainda conduzem seus processos seletivos priorizando exclusivamente as competências técnicas e experiência profissional dos candidatos, negligenciando aspectos comportamentais e culturais. Esse desalinhamento pode resultar em dificuldades de adaptação ao ambiente organizacional, insatisfação no trabalho e, conseqüentemente, um aumento na taxa de turnover. Como apontam Avelar, Silva e Saraiva (2021), a implementação de tecnologias no recrutamento tem permitido maior assertividade na seleção de candidatos, reduzindo o tempo e os custos do processo, além de possibilitar uma análise mais precisa do perfil dos candidatos, o que pode contribuir para a minimização do turnover.

Diante desse contexto, problematiza-se a seguinte questão: como a ausência da análise do fit cultural no processo seletivo impacta a taxa de turnover nas organizações? Para responder a essa indagação, este estudo busca compreender os impactos da falta de alinhamento cultural na retenção de talentos e como um recrutamento mais estratégico pode minimizar esse problema.

Nosso objetivo geral é analisar a influência do fit cultural no recrutamento e seleção como fator determinante para a redução do turnover nas empresas. Para alcançar esse propósito, estabelecemos os seguintes objetivos específicos: investigar como a ausência do fit cultural no recrutamento e seleção impacta a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores; examinar práticas e estratégias de recrutamento que considerem o alinhamento cultural na seleção de candidatos; e avaliar o papel das tecnologias aplicadas ao recrutamento e seleção na identificação de candidatos compatíveis com a cultura organizacional;

Com base nessas diretrizes, partimos das seguintes hipóteses: A falta de consideração do fit cultural no recrutamento e seleção está diretamente relacionada ao aumento do turnover nas empresas; Empresas que incorporam a análise do fit cultural no processo seletivo apresentam taxas de retenção mais elevadas e maior engajamento dos colaboradores; e o uso de tecnologias aplicadas ao recrutamento pode otimizar a identificação de candidatos com maior aderência ao fit cultural da organização, minimizando desligamentos precoces.

No que consiste a importância do presente estudo ela reside no fato de que compreender o impacto do fit cultural no recrutamento e seleção pode auxiliar empresas a aprimorar suas estratégias de gestão de pessoas, tornando o processo seletivo mais eficiente e contribuindo para a redução do turnover. Além disso, a pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a discussão sobre a relação entre cultura organizacional e retenção de talentos, especialmente em um cenário onde as tecnologias têm se tornado aliadas fundamentais na gestão de recursos humanos. Como demonstrado no estudo de Avelar, Silva e Saraiva (2021), as soluções tecnológicas desenvolvidas por HR Techs têm permitido maior assertividade na escolha de candidatos, facilitando a triagem de perfis mais aderentes às necessidades organizacionais.

Portanto, ao analisar a influência do fit cultural no recrutamento e seleção e suas implicações para a redução do turnover, este estudo busca contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, fornecendo insights que possam embasar a tomada de decisões estratégicas no âmbito organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de recrutamento e seleção tem um papel estratégico na construção de equipes de alto desempenho e na retenção de talentos dentro das organizações. No entanto, além das competências técnicas e experiências profissionais, um fator cada vez mais relevante nesse processo é o fit cultural, que se refere ao grau de compatibilidade entre os valores, crenças e comportamentos dos candidatos e a cultura organizacional. A adequação cultural tem sido apontada como um fator determinante para a satisfação no trabalho, o engajamento dos colaboradores e, consequentemente, a redução da rotatividade.

2.1 O Conceito de Fit Cultural no Contexto Organizacional

O conceito de fit cultural vem ganhando destaque na literatura acadêmica e nas práticas de gestão de pessoas, uma vez que a compatibilidade entre o colaborador e a organização é essencial para garantir um bom desempenho e um ambiente de trabalho saudável. Fit cultural

pode ser compreendido como o grau de alinhamento entre os valores, crenças e atitudes de um indivíduo e a cultura organizacional da empresa. Esse alinhamento influencia diretamente a motivação, o comprometimento e a adaptação do profissional ao contexto organizacional.

No âmbito das organizações, a cultura corporativa envolve elementos como missão, visão, valores e práticas cotidianas que moldam o comportamento dos colaboradores. Quando há um forte alinhamento entre esses elementos e o perfil dos funcionários, há uma maior tendência à satisfação no trabalho e à permanência na empresa. Por outro lado, a falta de fit cultural pode levar a conflitos, desmotivação e, conseqüentemente, a um aumento do turnover.

No presente tópico, exploraremos a evolução do conceito de fit cultural, suas diferentes abordagens teóricas e sua relevância para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

O fit cultural conforme Souza et al. (2024), é um conceito central no campo da gestão de pessoas, sendo compreendido como a compatibilidade entre os valores, crenças, comportamentos e expectativas dos colaboradores e a cultura organizacional. Esse alinhamento tem implicações diretas na motivação, no engajamento e na retenção de talentos, tornando-se um fator estratégico nos processos de recrutamento e seleção. No entanto, a forma como o fit cultural é avaliado e incorporado nas decisões de contratação ainda é um desafio para muitas empresas, especialmente diante das mudanças tecnológicas que estão transformando a dinâmica do mercado de trabalho.

Segundo Souza et al. (2024), a identificação e avaliação do fit cultural podem ser feitas por meio de diversas abordagens, como a análise dos valores organizacionais, entrevistas comportamentais e a utilização de instrumentos psicométricos. Além disso, os autores destacam que empresas que consideram o fit cultural em seus processos seletivos tendem a apresentar menores taxas de turnover, maior coesão nas equipes e um ambiente de trabalho mais harmonioso. No entanto, um dos desafios apontados é a subjetividade da avaliação do fit cultural, uma vez que aspectos como crenças e comportamentos podem ser difíceis de mensurar de forma objetiva.

Outro ponto relevante abordado por Souza et al. (2024) é o impacto do fit cultural na experiência do colaborador dentro da empresa. Quando há um alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais, os funcionários demonstram maior satisfação no trabalho e maior comprometimento com os objetivos da empresa. Por outro lado, quando há um desalinhamento, os colaboradores podem enfrentar dificuldades de adaptação, sentir-se



desmotivados e, eventualmente, optar por deixar a organização, contribuindo para o aumento do turnover.

Já Blumen (2021) aprofunda a discussão ao relacionar o fit cultural com o uso de tecnologias aplicadas ao recrutamento e seleção, destacando que a transformação digital trouxe novas ferramentas para a identificação do fit cultural, como softwares de inteligência artificial que analisam perfis comportamentais e plataformas que utilizam algoritmos para prever o grau de compatibilidade dos candidatos com a cultura organizacional. Essas tecnologias têm o potencial de tornar o processo mais eficiente, reduzindo vieses inconscientes e permitindo contratações mais assertivas.

No entanto, Blumen (2021) também aponta que, apesar dos avanços tecnológicos, ainda há resistência por parte de algumas empresas em adotar ferramentas digitais no recrutamento e seleção. Isso se deve, em parte, ao receio de que a automação substitua a intuição e a experiência dos recrutadores humanos, especialmente em relação à análise do fit cultural. Além disso, ressalta que a tecnologia deve ser utilizada como um complemento, e não como um substituto da avaliação humana, uma vez que a cultura organizacional envolve aspectos subjetivos que nem sempre podem ser totalmente capturados por algoritmos.

Diante das discussões, podemos perceber a partir de Souza et al. (2024) e Blumen (2021) que a consideração do fit cultural no recrutamento e seleção não é apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade estratégica para empresas que desejam reter talentos e reduzir custos com turnover. A literatura analisada mostra que o fit cultural deve ser tratado de forma integrada, combinando metodologias tradicionais, como entrevistas e dinâmicas comportamentais, com abordagens tecnológicas que permitam uma avaliação mais precisa e baseada em dados.

Além disso, torna-se evidente que o sucesso da implementação do fit cultural no recrutamento depende de um alinhamento entre a estratégia da empresa, as ferramentas disponíveis e a capacitação dos profissionais de recursos humanos. Se aplicado corretamente, o fit cultural pode se tornar um elemento-chave para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos, inclusivos e engajadores.

2.2 O Impacto do Fit Cultural na Retenção de Talentos e na Redução do Turnover

A retenção de talentos tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas, especialmente em um cenário onde a competitividade e a busca por profissionais qualificados são intensas. O turnover elevado não apenas gera custos com novas contratações e treinamentos,

mas também impacta negativamente o clima organizacional e a continuidade dos processos internos. Nesse sentido, o fit cultural se apresenta como um fator-chave para minimizar esse problema, uma vez que colaboradores que se identificam com a cultura da empresa tendem a demonstrar maior satisfação, engajamento e comprometimento no trabalho.

Em seus estudos Ramos, Oliveira e Santos (2023) apontam que quando há um forte alinhamento entre o perfil do colaborador e a cultura organizacional, a probabilidade de desligamentos voluntários e involuntários é reduzida. Isso ocorre porque um ambiente onde os valores são compartilhados promove uma experiência de trabalho mais positiva, reduzindo fatores que poderiam levar à insatisfação e à rotatividade. Além disso, práticas estratégicas de recrutamento e seleção que priorizam o fit cultural podem evitar contratações desalinhadas, mitigando riscos de incompatibilidade e desligamentos precoces.

Lacerda et al. (2024) em sua discussão destacam o turnover como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas. Os autores argumentam que a alta rotatividade de funcionários compromete a produtividade e gera custos significativos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores. A partir dessa premissa, os autores defendem que um dos fatores determinantes para a redução do turnover é a adequação do colaborador à cultura da empresa, o que denominamos de fit cultural.

Para reduzir a rotatividade, Lacerda et al. (2024) sugerem uma abordagem estruturada que passa pelo diagnóstico das principais causas do turnover, segmentação dos funcionários conforme os níveis de gestão e implementação de estratégias personalizadas de retenção. Dentre essas estratégias, destacam-se: a comunicação interna eficiente, que permite que os funcionários compreendam e se identifiquem com os valores da empresa, reduzindo o desalinhamento de expectativas; a avaliação contínua das competências e potencial de crescimento dos colaboradores, garantindo que o desenvolvimento profissional esteja alinhado às necessidades organizacionais; e a implementação de programas de mentoria e coaching, que auxiliam na adaptação e engajamento de novos talentos.

Além disso, Lacerda et al. (2024) ressaltam que a análise do clima organizacional e a promoção de um ambiente de trabalho positivo são fatores-chave para minimizar a insatisfação dos colaboradores e, consequentemente, sua saída voluntária da empresa.

Enquanto Lacerda et al. focam no turnover e suas causas, Ramos, Oliveira e Santos (2023) ampliam a análise para a cultura organizacional como um elemento estruturante da empresa e fator crucial para a retenção de talentos. Os autores defendem que a cultura

organizacional não apenas influencia o ambiente de trabalho, mas é determinante para a motivação, o desempenho e o senso de pertencimento dos colaboradores.

Ramos, Oliveira e Santos (2023) destacam que uma cultura organizacional bem definida e alinhada aos valores dos colaboradores pode gerar benefícios como: aumento da motivação e do engajamento, pois os funcionários sentem que pertencem a um ambiente que compartilha seus princípios e objetivos; maior comprometimento com a missão e visão da empresa, impactando positivamente a produtividade; e redução dos índices de turnover, uma vez que os funcionários se sentem valorizados e menos propensos a buscar oportunidades em outras organizações.

Ramos, Oliveira e Santos (2023) apresentam como ponto central de sua análise a influência da liderança na construção e manutenção da cultura organizacional. Eles argumentam que líderes que disseminam e reforçam os valores da empresa contribuem para a retenção de talentos, pois promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso, com maior transparência e reconhecimento do esforço dos colaboradores. Além disso, os autores destacam que líderes eficazes criam mecanismos para que a cultura organizacional evolua de forma constante, adaptando-se às novas demandas do mercado sem perder a essência que une os funcionários à empresa.

Por outro lado, Ramos, Oliveira e Santos (2023) alertam que uma cultura organizacional frágil ou mal estruturada pode ter o efeito contrário, aumentando a insatisfação e elevando os índices de turnover. Se os funcionários não se identificam com os valores da empresa, há um maior risco de desalinhamento, desmotivação e, conseqüentemente, desligamentos voluntários.

Enquanto os estudos anteriores focam na gestão interna da cultura organizacional, Castellini et al. (2024) traz uma perspectiva estratégica ao abordar o papel do Employer Branding na retenção de talentos. Os autores analisam como a construção de uma marca empregadora forte pode ser um diferencial competitivo na atração e retenção de colaboradores, especialmente em startups, onde a dinâmica de trabalho é mais acelerada e flexível.

Em seus estudos Castellini et al. (2024) indicam que um Employer Branding bem estruturado gera um impacto direto na retenção de talentos ao: criar uma percepção positiva da empresa no mercado, tornando-a mais atraente para profissionais qualificados; alinhar as expectativas dos funcionários com os valores e a cultura da organização desde o recrutamento, reduzindo as chances de desalinhamento cultural e, conseqüentemente, de turnover; e promover um ambiente de trabalho inovador e valorizador dos talentos, o que incentiva a permanência dos colaboradores.

Em sua pesquisa Castellini et al. (2024) identificaram que muitas startups já utilizam o *Employer Branding* como estratégia para fortalecer a retenção, investindo na criação de uma identidade organizacional autêntica e alinhada com os interesses e expectativas dos funcionários. No entanto, o autor alerta que essa estratégia precisa ser genuína, pois um *Employer Branding* dissociado da realidade interna da empresa pode gerar frustração e desmotivação, resultando em uma alta rotatividade.

Outro ponto abordado por Castellini et al. (2024) é a necessidade de personalização das estratégias de retenção de acordo com o perfil dos funcionários. Diferentes gerações valorizam aspectos distintos no ambiente de trabalho, e entender essas particularidades permite que as empresas adotem abordagens mais eficazes na retenção de talentos.

Contudo, os três estudos se complementam ao abordar diferentes dimensões do impacto do fit cultural na retenção de talentos e na redução do turnover: Lacerda et al. (2024) destacam a importância da análise do turnover e a implementação de estratégias personalizadas para sua redução, com foco na comunicação interna, desenvolvimento profissional e programas de mentoria. Já Ramos, Oliveira e Santos (2023) enfatizam a cultura organizacional como um fator determinante para a retenção, ressaltando o papel dos líderes na disseminação e manutenção dessa cultura dentro das empresas. E Castellini et al. (2024) ampliam a discussão ao incluir o *Employer Branding* como uma estratégia essencial para alinhar a cultura organizacional às expectativas dos funcionários desde o recrutamento, fortalecendo a retenção de talentos.

Dessa forma, com a ajuda dos autores aqui analisados, podemos concluir que a retenção de talentos e a redução do turnover não dependem apenas de ações isoladas, mas sim de um conjunto de estratégias interligadas que envolvem cultura organizacional, liderança eficaz, comunicação interna, desenvolvimento profissional e a construção de uma marca empregadora forte. O fit cultural emerge, então, como um fator-chave para garantir que os colaboradores se sintam alinhados com os valores da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais estável, produtivo e engajador.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender o impacto do fit cultural no recrutamento e seleção e sua relação com a redução do turnover, adotamos uma abordagem qualitativa e bibliográfica. A pesquisa qualitativa é apropriada para a análise aprofundada de fenômenos sociais, permitindo-nos explorar a influência do fit cultural nos processos seletivos a partir da literatura existente. Como

ênfatizam Pizzani et al. (2012), a pesquisa bibliográfica é uma etapa essencial para a construção do conhecimento científico, pois possibilita a revisão crítica de conceitos, teorias e estudos prévios, proporcionando um embasamento sólido para a formulação de novas reflexões.

A pesquisa bibliográfica, conforme descrito por Batista e Kumada (2021), envolve a análise de fontes primárias e secundárias a fim de identificar padrões, contradições e lacunas na literatura sobre determinado tema. Dessa forma, seguimos um processo estruturado que envolveu as seguintes etapas:

Quadro 1. Etapas da Pesquisa

1.	Definição do problema de pesquisa e objetivos do estudo Inicialmente, delimitamos o problema de pesquisa com base na seguinte questão norteadora: Como a ausência da análise do fit cultural no processo seletivo impacta a taxa de turnover nas organizações? A partir dessa questão, estabelecemos o objetivo geral de analisar a influência do fit cultural no recrutamento e seleção como fator determinante para a redução do turnover. Além disso, definimos objetivos específicos que direcionaram a investigação, como a identificação de práticas e estratégias que incorporam a análise do fit cultural e a avaliação do papel das tecnologias nesse processo.
2.	Levantamento e seleção das fontes bibliográficas Com base na abordagem proposta por Batista e Kumada (2021), realizamos um levantamento sistemático da literatura em bases de dados científicas, periódicos acadêmicos e livros especializados. O processo de busca incluiu palavras-chave como: fit cultural, recrutamento e seleção, retenção de talentos, turnover e cultura organizacional. As fontes foram selecionadas de acordo com critérios de relevância, atualidade e aderência ao tema da pesquisa.
3.	Análise e categorização dos principais achados da literatura Após a coleta das referências, realizamos uma análise crítica dos materiais selecionados, categorizando os principais conceitos, metodologias e evidências empíricas encontradas. Inspirando-nos na abordagem de Pizzani et al. (2012), organizamos a análise em três eixos principais: (i) definição e importância do fit cultural no recrutamento e seleção; (ii) impacto do fit cultural na retenção de talentos e na redução do turnover; e (iii) uso de tecnologias para a identificação do fit cultural.
4.	Sistematização das informações e estruturação da discussão A partir da categorização das informações, sistematizamos os achados para fundamentar a discussão dos resultados. Essa etapa permitiu identificar convergências e divergências na literatura, além de apontar lacunas que podem ser exploradas em futuras pesquisas. Como reforçado por Batista e Kumada (2021), a pesquisa bibliográfica não deve apenas compilar informações, mas também fornecer uma análise crítica e integrativa, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o tema.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Portanto, ao seguir uma metodologia qualitativa e bibliográfica estruturada, garantimos um embasamento teórico robusto para a compreensão da relação entre fit cultural e turnover, destacando as implicações práticas desse alinhamento para a gestão de recursos humanos nas organizações contemporâneas.

A análise dos dados sólida a metodologia de análise de conteúdo, onde os principais temas, desafios e benefícios foram categorizados conforme identificados nas fontes secundárias. Esse procedimento permitiu organizar o conteúdo de forma sistemática, facilitando a interpretação das literaturas selecionadas e a compreensão sobre o impacto do fit cultural no recrutamento e seleção.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O impacto do fit cultural no recrutamento e seleção tem se tornado um fator determinante para a retenção de talentos e a redução do turnover nas empresas. Em um cenário onde a rotatividade de funcionários representa desafios financeiros e operacionais significativos, compreender como a compatibilidade entre os valores organizacionais e os perfis dos candidatos pode influenciar a permanência no trabalho é essencial.

Neste contexto, analisamos os estudos de Albuquerque et al. (2022), Borges et al. (2023) e Menezes (2017), que exploram diferentes perspectivas sobre essa relação. Enquanto Borges et al. (2023) abordam a importância de um processo seletivo mais criterioso para evitar contratações desalinhadas, Menezes (2017) destaca a necessidade de políticas estruturadas de gestão de pessoas para fortalecer a cultura organizacional e reduzir a rotatividade. Já Albuquerque et al. (2022) apresentam uma abordagem mais tecnológica, analisando o papel da Inteligência Artificial na triagem de candidatos e na otimização do recrutamento. Desta forma, a partir da análise dos autores supracitados buscamos aprofundar a compreensão sobre o impacto do fit cultural nos processos seletivos e suas implicações diretas na gestão de talentos.

Contudo, Albuquerque et al. (2022), Borges et al. (2023) e Menezes (2017) adotam uma abordagem específica para entender essa relação, variando desde o impacto da tecnologia no recrutamento até a necessidade de políticas estruturadas de retenção. Nossa análise comparativa busca aprofundar os principais pontos apresentados por esses autores, demonstrando como o fit cultural influencia diretamente a permanência dos funcionários nas organizações.

Borges et al. (2023) abordam o impacto do fit cultural no contexto da empresa Foundever Brasil Ltda. O estudo destaca que a falta de alinhamento entre os valores organizacionais e os perfis dos candidatos é um fator crítico para a alta rotatividade. A empresa analisada sofria com problemas estruturais no recrutamento e seleção, como a ausência de uma avaliação rigorosa do perfil comportamental dos candidatos e a aplicação de testes que não favoreciam a análise do alinhamento cultural. O texto aponta que, ao negligenciar esse aspecto, a organização enfrentava problemas como baixa produtividade, desmotivação dos colaboradores e custos elevados com demissões e novas contratações.

Em paralelo, Menezes (2017) reforça essa perspectiva ao analisar o turnover em uma empresa de cursos profissionalizantes. O autor argumenta que a gestão eficaz da rotatividade passa pela criação



(85) 9735-0188



@editoramacico



editora@centrounimb.edu.br



editoramacico.centrounimb.edu.br

de uma cultura organizacional forte e bem definida. O estudo sugere que, quando os colaboradores não se identificam com os valores e práticas da empresa, a tendência é que procurem outras oportunidades no mercado. O caso analisado revelou que a empresa enfrentava dificuldades na retenção de funcionários devido à falta de estratégias voltadas para a integração e o desenvolvimento profissional. Além disso, identificou-se que a ausência de reconhecimento e feedback contribui para um ambiente de insatisfação, elevando os índices de turnover.

Já Albuquerque et al. (2022) exploram o papel da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, destacando como a tecnologia pode ser utilizada para aprimorar a análise do fit cultural. Os autores argumentam que softwares de recrutamento baseados em IA, como os utilizados pela Gupy, permitem uma triagem mais eficiente dos candidatos, reduzindo erros de contratação. No entanto, o estudo alerta para o risco de um processo excessivamente automatizado, que pode desconsiderar nuances subjetivas importantes para o alinhamento cultural. Assim, recomenda-se que a tecnologia seja utilizada como suporte, mas que o contato humano continue presente nas etapas decisórias.

Enquanto Borges et al. (2023) e Menezes (2017) enfatizam a necessidade de processos seletivos mais criteriosos e humanizados para garantir um melhor fit cultural, Albuquerque et al. (2022) sugerem que a tecnologia pode ser uma aliada nesse processo. No entanto, todos convergem na ideia de que a falta de alinhamento entre os valores do candidato e os da organização pode levar à insatisfação e, consequentemente, ao aumento do turnover.

Outro ponto relevante é que Borges et al. (2023) propõem estratégias específicas para mitigar a alta rotatividade, como: reavaliação das descrições de cargo – garantindo que as expectativas da empresa estejam claras para os candidatos desde o início do processo seletivo; a aplicação de testes mais adequados – buscando avaliar tanto as competências técnicas quanto os aspectos comportamentais dos candidatos; e Integração e acompanhamento dos novos colaboradores – assegurando que os recém-contratados se sintam acolhidos e compreendam a cultura da empresa.

Essas estratégias dialogam com as recomendações de Menezes (2017), que defende uma abordagem mais humanizada na gestão de pessoas. O autor aponta que empresas que investem no desenvolvimento contínuo dos funcionários, oferecendo treinamentos e oportunidades de crescimento, conseguem reduzir significativamente as taxas de turnover.

Já Albuquerque et al. (2022) enfatizam que, para além das práticas tradicionais de recrutamento, a tecnologia pode desempenhar um papel central na triagem de candidatos, identificando padrões de comportamento e perfis alinhados à cultura organizacional. No entanto, o estudo alerta que o uso da IA precisa ser equilibrado, pois sua implementação sem critérios adequados pode excluir candidatos qualificados apenas por não atenderem a critérios predefinidos pelo algoritmo.

Dessa forma, considerando as análises, podemos concluir que o fit cultural no recrutamento e seleção é um fator essencial para a retenção de talentos e para a redução do turnover. Empresas que não

levam esse aspecto em consideração tendem a enfrentar desafios como baixa produtividade, custos elevados com novas contratações e dificuldades na construção de uma cultura organizacional forte.

Para tanto, a partir das abordagens analisadas, fica evidente que a combinação entre tecnologia e gestão humanizada pode ser a solução mais eficaz. Enquanto a IA pode auxiliar na identificação de perfis alinhados à cultura da empresa, o contato humano é fundamental para interpretar nuances subjetivas que as ferramentas automatizadas não conseguem captar. Além disso, processos bem estruturados, como a definição clara das descrições de cargo e o acompanhamento contínuo dos funcionários, são medidas indispensáveis para garantir a longevidade dos profissionais dentro da organização.

Por fim, compreendemos que ao integrar estratégias tecnológicas e práticas de gestão de pessoas mais refinadas, as empresas podem minimizar os impactos da alta rotatividade, promovendo um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados desta pesquisa evidenciam que o fit cultural é um elemento-chave nos processos de recrutamento e seleção, impactando diretamente a retenção de talentos e a redução do turnover. Empresas que negligenciam a compatibilidade entre os valores organizacionais e as crenças dos candidatos tendem a enfrentar desafios significativos, como dificuldades de adaptação, desmotivação e alta rotatividade.

A literatura aqui estudada aponta que o turnover elevado gera não apenas custos financeiros relacionados à recontração e treinamento, mas também prejudica a continuidade dos processos internos e a coesão da equipe. O desalinhamento cultural pode levar a conflitos interpessoais, baixa produtividade e insatisfação no trabalho, afetando o desempenho organizacional a longo prazo. Dessa forma, a incorporação do fit cultural nos processos seletivos não deve ser vista apenas como uma tendência, mas sim como uma necessidade estratégica para as organizações que buscam sustentabilidade e competitividade no mercado.

Além disso, identificamos que a tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na otimização da análise do fit cultural. Ferramentas como inteligência artificial, análise preditiva e softwares especializados possibilitam uma avaliação mais precisa dos candidatos, reduzindo vieses subjetivos e aumentando a assertividade das contratações. No entanto, é essencial que a aplicação dessas tecnologias seja combinada com uma análise qualitativa aprofundada, a fim de garantir que o fit cultural seja avaliado de maneira holística e contextualizada.

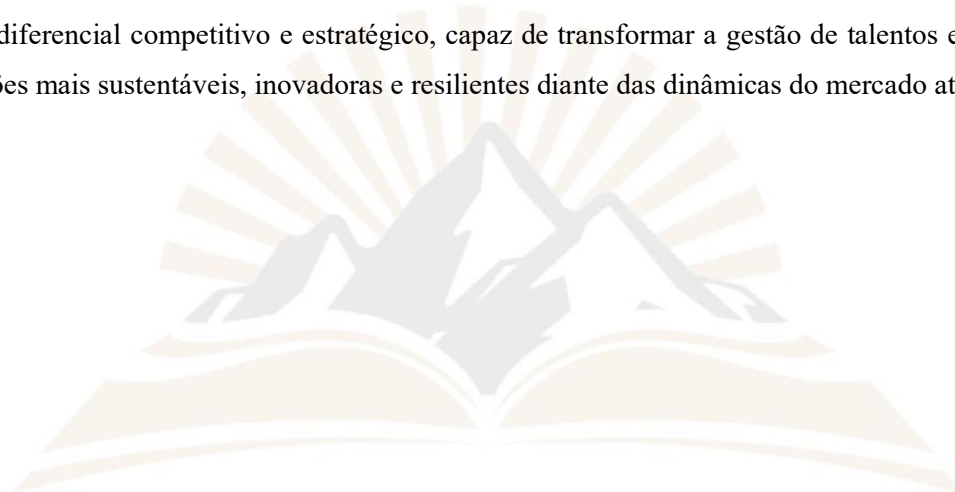
Outro ponto crítico identificado é a necessidade de capacitação dos profissionais de recursos humanos para que possam conduzir processos seletivos que contemplem adequadamente o fit cultural. A subjetividade inerente à avaliação de valores e crenças exige que os recrutadores desenvolvam

competências analíticas e interpretativas para identificar compatibilidades entre candidatos e organizações. Programas de treinamento e a adoção de metodologias estruturadas, como entrevistas comportamentais e dinâmicas de grupo, podem contribuir para a eficácia desse processo.

Diante dessas considerações, concluímos que a implementação de estratégias voltadas para a análise do fit cultural pode gerar benefícios significativos para as empresas, incluindo maior engajamento dos colaboradores, fortalecimento da identidade organizacional e melhora no desempenho das equipes. Contudo, ainda há desafios a serem superados, como a resistência à mudança nos processos seletivos tradicionais e a necessidade de um equilíbrio entre a objetividade das ferramentas tecnológicas e a subjetividade da análise humana.

Para pesquisas futuras, sugerimos a realização de estudos empíricos que investiguem a eficácia de diferentes abordagens para a avaliação do fit cultural, bem como a análise do impacto dessas práticas em indicadores organizacionais como produtividade, satisfação dos funcionários e desempenho financeiro. Além disso, a ampliação dos debates sobre os desafios éticos envolvidos no uso de tecnologia na seleção de pessoas pode contribuir para o desenvolvimento de diretrizes mais eficazes e transparentes nesse campo.

Assim, reforçamos que a consideração do fit cultural no recrutamento e seleção deve ser tratada como um diferencial competitivo e estratégico, capaz de transformar a gestão de talentos e promover organizações mais sustentáveis, inovadoras e resilientes diante das dinâmicas do mercado atual.



(85) 9735-0188



@editoramacico



editora@centrouimb.edu.br



editoramacico.centrouimb.edu.br

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. de L. et al. Inteligência artificial no recrutamento e seleção: a perspectiva do departamento de recursos humanos sobre seus prós e contras. *In: Encontro de Gestão da Tecnologia (EnGeTec)*, 5., 2022, São Paulo. **Anais Eletrônicos** [...] São Paulo: FATEC Zona Leste, 2022. p. 1-17.

AVELAR, C. F. P. de; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, 2021.

BATISTA, L. dos S.; KUMADA, K. M. O. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista brasileira de iniciação científica**, p. e021029, 2021.

BLUMEN, D. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção**: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 100. 2021.

CASTELLINI, A. M. et al. A relevância do employer branding na atração e retenção de talentos em startups. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 2, p. 5-23, 2024.

LACERDA, A. B. dos S. et al. **Consultoria de redução de turnover**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Etec Júlio de Mesquita, São Paulo, p. 81, 2024.

MARINHO, B. K. S. et al. 2024. **Recrutamento e seleção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Jardim Ângela, São Paulo, p. 39, 2024.

MENEZES, D. A. de. **Gestão e turnover**: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes, em João Pessoa-PB. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 63. 2017.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

RAMOS, I. F. da R.; OLIVEIRA, J. B.; SANTOS, M. E. A. dos. **Como alcançar resultados positivos através da cultura organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Trajano Camargo, São Paulo, p. 24, 2023.

SOUZA, I. C. B. de. et al. **O impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) - ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, p. 59, 2024.