

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec PROF ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM MÉDIAS  
EMPRESAS VAREJISTAS**

***REDUCTION IN EMPLOYEE TURNOVER IN MEDIUM RETAIL  
COMPANIES***

**Maria Júlia Fonseca dos Santos [1]**

**Mikhaela Aparecida Luz Monteiro [2]**

**Victoria Paula Atahua Bassanello [3]**

**Darlan Conceição Alves [4]**

**Resumo:** A rotatividade de pessoas, ou turnover, é quando colaboradores deixam uma empresa com frequência, o que pode ocorrer devido à falta de plano de carreira. Compreender esses motivos é crucial, pois o turnover afeta a empresa de várias formas. A aplicação de estratégias eficazes podem ajudar a reter talentos e reduzir custos desnecessários.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Funcionários. Redução.

---

[1] Técnico em Administração – Etec Prof. Alfredo de Barros Santos  
maria.santos2769@etec.sp.gov.br

[2] Técnico em Administração – Etec Prof. Alfredo de Barros Santos  
mikhaela.monteiro@etec.sp.gov.br

[3] Técnico em Administração – Etec Prof. Alfredo de Barros Santos  
victoria.bassanello@etec.sp.gov.br

[4] Professor da ETEC Prof. Alfredo de Barros Santos. darlan.alves@etec.sp.gov.br

## **RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA**

**Abstract:** *Turnover, is when employees leave a company frequently, which may occur due to the lack of a career plan. Understanding these reasons is crucial, as turnover affects the company in several ways. Applying effective strategies can help retain talent and reduce unnecessary costs.*

**Keywords:** *Turnover. Employees. Reduction.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Hodiernamente, o Brasil enfrenta um cenário alarmante quando o assunto é a rotatividade de colaboradores (*turnover*). Segundo estudos realizados pela Robert Half (primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo) em 2022, o país alcançou o título de campeão mundial em *turnover*; já no que diz respeito ao mercado varejista, os índices superam a média nacional. À vista disso, nota-se que este é um título indesejado, pois, a rotatividade consiste em um ciclo recorrente de demissão e admissão que acarreta prejuízos à empresa, principalmente, financeiro.

Diante do desafio, profissionais de RH (Recursos Humanos), buscam estratégias para reinventar, e, assim, combatê-lo, ao tentarem reter ao máximo o número de funcionários, investindo na gestão de pessoas.

Assim, este projeto foi elaborado, a fim de promover resultados válidos e eficientes para as empresas, por meio da aplicação de métodos desenvolvidos ao longo de pesquisas e análises, visando não apenas mitigar os impactos negativos, mas também promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Jules Henri Fayol (1910), amplamente conhecido como um dos pioneiros na teoria da administração, a administração é o processo abrangente e essencial que abarca as etapas de planejamento, organização, direção e controle dos recursos. O propósito central desse processo é a realização eficiente e eficaz das metas e objetivos previamente estabelecidos.

## **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

Max Weber (1900), define a administração como a coordenação racional de atividades e recursos dentro de uma organização, com o objetivo de alcançar os objetivos estabelecidos. Ele enfatiza a importância da autoridade legal e da burocracia como formas eficientes de administração.

A administração não se limita a uma simples supervisão das atividades organizacionais, mas abrange uma série de responsabilidades fundamentais. Em primeiro lugar, ela envolve a habilidade de tomar decisões estratégicas que moldarão o rumo da organização. Isso inclui a identificação de metas claras e a elaboração de estratégias para atingi-las.

A organização desempenha um papel fundamental na administração, pois implica a alocação eficaz de recursos, a criação de estruturas organizacionais e a definição de funções e responsabilidades, isso permite que a organização funcione de maneira harmoniosa e eficiente.

A direção é outro ponto crucial da administração, pois envolve motivar e orientar os membros da equipe para alcançar os objetivos estabelecidos. Isso requer habilidades de liderança, comunicação e gestão de pessoas.

Por fim, o controle é um elemento-chave da administração, uma vez que implica o acompanhamento e a avaliação das atividades para garantir que elas estejam alinhadas com os objetivos e padrões estabelecidos. Isso permite a identificação de desvios e a implementação de ajustes necessários para manter o curso correto.

## **2.2 EMPRESA**

A empresa é um sistema econômico-social que busca por meio das organizações de recursos humanos, financeiro, materiais e tecnológicos alcançar os objetivos desejados. Como aponta Chiavenato (1991), “toda organização consiste em uma combinação administrativa de tecnologia e de pessoas, de tal forma que ambos os lados se acham intimamente inter-relacionados”. Tal como a empresa é composta por pessoas, e as pessoas são seres sociáveis, segundo o mesmo autor isso compõe o que é uma empresa.

Para uma sociedade contemporânea, a empresa serve para gerar empregos e manter a economia funcionando, além de prover serviços e bens para os cidadãos. O seu principal objetivo, entretanto, é visar pela prestação de serviços com qualidade

por um preço justo e garantir que os desejos consumistas sejam atendidos. Além disso, muitas empresas estão aderidas a práticas do meio ambiente e um desenvolvimento social para seus funcionários, buscando garantir uma diversidade étnica e cultural maior em seu ambiente de trabalho.

As principais características de uma empresa são:

- Proprietários ou Acionistas: As empresas podem ser de propriedade de indivíduos, grupos de pessoas ou investidores (quando são empresas de capital aberto).
- Objetivo de Lucro: O objetivo principal de uma empresa é gerar lucro, ou seja, receitas que excedam seus custos e despesas operacionais.
- Atividades Comerciais: As empresas estão envolvidas em atividades comerciais, produzindo bens tangíveis, fornecendo serviços intangíveis ou ambos.
- Estrutura Organizacional: As empresas têm uma estrutura organizacional que define cargos, responsabilidades e hierarquia, variando desde pequenos negócios familiares até grandes corporações multinacionais.
- Legalidade: As empresas geralmente são registradas e operam de acordo com as leis e regulamentos governamentais do país em que estão estabelecidas.
- Responsabilidade Limitada: Muitas empresas têm a vantagem da responsabilidade limitada, o que significa que os proprietários ou acionistas não são pessoalmente responsáveis pelas dívidas da empresa além de suas contribuições financeiras.
- As empresas desempenham um papel central na economia global, impulsionando o crescimento, a inovação e a criação de empregos. Elas operam com o objetivo de gerar lucro, mas também enfrentam desafios significativos, como concorrência, regulamentação e adaptação às mudanças. As empresas podem variar em tamanho e estrutura, desde pequenos negócios familiares até grandes corporações multinacionais. Elas têm um impacto profundo na sociedade, influenciando o estilo de vida das pessoas, a qualidade de produtos e serviços oferecidos e até mesmo a sustentabilidade ambiental. A gestão eficaz desempenha um papel crucial no sucesso de uma empresa. Além disso, a responsabilidade social e ambiental está se tornando cada vez mais importante para as empresas modernas, à medida que buscam equilibrar

os interesses financeiros com o bem-estar da sociedade e do planeta. Em resumo, as empresas são agentes essenciais na economia global e na vida das pessoas, desempenhando um papel multifacetado que vai além da simples busca pelo lucro.

### **2.3 MÉDIA EMPRESA**

Segundo dados estatísticos coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE), médias empresas são instituições que possuem uma renda anual superior a R\$4,8 milhões, e menor, ou, igual a R\$300 milhões. Médias empresas são definidas como entidades organizacionais que se encontram em uma posição intermediária entre as pequenas e grandes empresas, tanto em termos de tamanho físico, quanto em recursos financeiros e operacionais. Essas empresas geralmente mantêm um quadro de funcionários considerável e geram uma receita substancial, embora não atinjam o mesmo nível de escala e recursos que as grandes corporações. A definição precisa de uma média empresa pode variar significativamente de um país para outro e também de uma indústria para outra, mas algumas características comuns as distinguem.

Em termos de estrutura e gestão, as médias empresas tendem a apresentar uma maior centralização em comparação com as pequenas empresas. Isso significa que decisões-chave podem ser tomadas por um grupo mais restrito de líderes ou gestores, em vez de serem descentralizadas em diversos níveis da organização. Além disso, a estrutura organizacional das médias empresas é geralmente mais complexa do que a das pequenas empresas, com departamentos distintos, funções especializadas e uma cadeia de comando mais elaborada.

O papel desempenhado por essas empresas na economia é crucial. Elas contribuem para o crescimento econômico de várias maneiras, sendo uma das principais a criação de empregos. As médias empresas costumam ser grandes empregadoras em suas respectivas regiões ou setores, oferecendo oportunidades de trabalho para uma parcela significativa da força de trabalho. Além disso, essas empresas podem estimular a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, impulsionando a competitividade do mercado.

É importante notar que as médias empresas podem operar em uma ampla

gama de setores, desde manufatura e tecnologia até serviços financeiros e varejo. Portanto, sua contribuição para a economia varia de acordo com a indústria em que atuam e as condições econômicas do país em questão. No entanto, em geral, as médias empresas desempenham um papel vital na promoção do crescimento econômico e na criação de oportunidades para indivíduos e comunidades.

## **2.4 EMPRESA VAREJISTA**

De acordo com Philip Kotler (1999), “qualquer atividade de venda de bens ou serviços, realizada diretamente ao consumidor final, pode ser definida como varejo”. O varejo propriamente dito, funciona como um canal de distribuição de produtos que atua em parceria com uma cadeia de suprimentos, a responsável por fornecer bons produtos por um preço acessível e dentro de um prazo estabelecido.

Na obra de Gottlieb Henry Richert, "Retailing: principles and practice" – "Varejo: princípios e práticas", traduzindo para o português – o autor afirma que o varejo é um processo de compra de produtos em grandes quantias, de produtores atacadistas, para vender em quantias menores, destinando-se a pessoas físicas.

Diferentemente do varejo, as empresas atacadistas compram produtos em larga escala diretamente dos fabricantes, e, posteriormente, revendem por um preço mais alto às varejistas, pessoas jurídicas.

Geralmente, as empresas buscam crescer e aumentar sua eficiência e rentabilidade, e baseando-se em Parente (2000), “no Brasil, é notável que o varejo têm sofrido constantes transformações, tomando novas formas e formatos, para atender as necessidades do consumidor e adaptar-se à novas atualizações”.

## **2.5 ROTATIVIDADE PESSOAL (TURNOVER)**

Segundo Chiavenato (2002, p. 178), “A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”. A rotatividade de pessoal, também conhecida como “Turnover”, mede a frequência com que os funcionários deixam uma empresa e são substituídos por novos colaboradores durante um determinado período de tempo, geralmente calculado anualmente.

A rotatividade pode ser expressa como uma porcentagem do número total de funcionários ou como o número absoluto de saídas. Ela é frequentemente usada como um indicador da saúde organizacional, sendo avaliada entre alta e baixa rotatividade.

Uma alta rotatividade pode ser dispendiosa para uma empresa e indicar problemas como altos gastos para treinamentos, insatisfação dos funcionários e a ausência de um clima organizacional. Isso ocorre por diversas ocasiões, mas as principais razões são:

- **Custos Elevados:** A substituição de funcionários é cara. Isso inclui custos de recrutamento, treinamento de novos funcionários e tempo gasto por outros membros da equipe para ajudar na transição. Esses custos podem se acumular rapidamente.
- **Perda de Conhecimento:** Funcionários que deixam a empresa levam consigo conhecimento valioso sobre os processos internos, clientes e cultura da empresa. Isso pode prejudicar a eficiência e a qualidade do trabalho.
- **Moral da Equipe:** A alta rotatividade pode afetar negativamente a moral da equipe restante. Os funcionários podem se sentir sobrecarregados pela constante entrada e saída de colegas.
- **Impacto na Cultura Organizacional:** A cultura de uma empresa pode ser afetada quando os funcionários não têm tempo suficiente para se adaptar e assimilar os valores e a missão da empresa.
- **Produtividade:** A curva de aprendizado dos novos funcionários pode ser longa, o que pode resultar em uma diminuição temporária da produtividade.
- **Reputação:** Uma alta rotatividade pode afetar negativamente a reputação de uma empresa, tornando-a menos atraente para talentos em potencial.

Por outro lado, uma baixa rotatividade geralmente é vista de maneira positiva, indicando uma satisfação parcialmente positiva entre os funcionários da empresa, e que a mesma mantém experiência e conhecimento interno. Isso cria um ambiente de trabalho mais estável, promove coesão entre as equipes e evita gastos com novas contratações.

Gerenciar a rotatividade de pessoal eficazmente é crucial para o sucesso de uma organização. Isso envolve estratégias de retenção, como oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, benefícios atraentes e um ambiente de trabalho

saudável. Além disso, a comunicação aberta e eficaz com os funcionários é fundamental para entender e abordar suas preocupações, contribuindo para a redução da rotatividade. Em resumo, monitorar e controlar a rotatividade de pessoal é essencial para promover a estabilidade organizacional e o bem-estar dos funcionários.

### **3 METODOLOGIA**

Dentre os métodos utilizados no desenvolvimento do artigo, é possível citar a pesquisa quantitativa, que, conforme afirma Michel (2005), é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação para coletar informações. Segundo Gil (2006), "as pesquisas quantitativas consideram que tudo pode ser contável", gerando informações a partir de números, para, assim, classificá-los. Isto é, a pesquisa quantitativa serve para coletar e analisar dados para obter informações numéricas e objetivas sobre um determinado assunto, a fim de generalizar os resultados.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica consiste em buscar e analisar referências teóricas já publicadas em diferentes meios, como livros, artigos científicos e páginas de websites. Ou seja, a pesquisa bibliográfica tem como objetivo principal embasar e fundamentar trabalhos acadêmicos, fornecendo informações atualizadas e confiáveis sobre um determinado tema. Além disso, as referências bibliográficas ajudam a sustentar as ideias do autor e demonstrar a originalidade do estudo.

É importante ressaltar que a pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental na identificação de fontes confiáveis e na avaliação da qualidade dos materiais consultados.

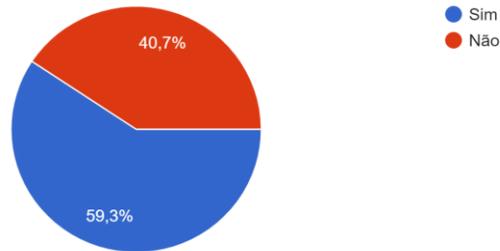
### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os números obtidos nesta pesquisa não apenas validam a hipótese inicial sobre a efetividade das práticas de gestão de pessoas na redução da rotatividade de colaboradores, mas, também, ressaltam a importância da aplicação dessas estratégias no ambiente das médias empresas varejistas.

### Gráfico 1 - “Rotatividade de colaboradores”

Você sabe o que é rotatividade de colaboradores (também conhecida como "Rotatividade Pessoal" ou "Turnover")?

86 respostas



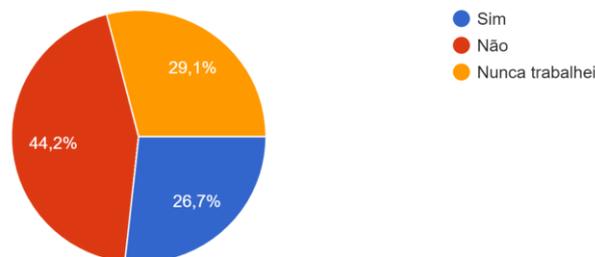
Fonte: Própria do autor(2023)

Nota-se, inicialmente, que dentre os participantes do questionário, 59,3%, sabem do que se trata o problema a ser solucionado.

### Gráfico 2 - “Avaliações de Clima Organizacional”

O clima organizacional consiste no vínculo estabelecido entre a organização e seus funcionários. Sua empresa realiza avaliações de c...ional para medir a satisfação dos colaboradores?

86 respostas

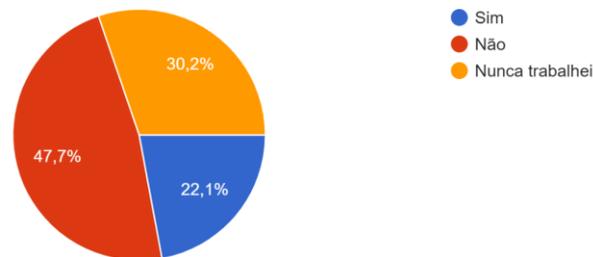


Fonte: Própria do autor (2023)

Em seguida, no gráfico acima é possível perceber que 44,2% das pessoas que atuam em médias empresas varejistas, não participam de avaliações de satisfação, ou seja, há falta de incentivo por parte da empresa, com o colaborador, gerando conseqüentemente, desmotivação.

Gráfico 3 - "Taxas de Rotatividade"

Sua empresa monitora regularmente as taxas de rotatividade de colaboradores?  
86 respostas



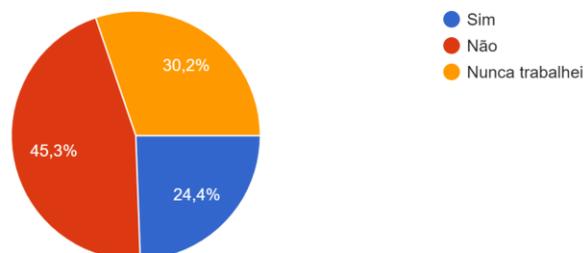
Fonte: Própria do autor.

O gráfico acima revelou que 47,7% da empresa não monitora a taxa de rotatividade de colaboradores, indicando uma potencial lacuna na gestão de recursos humanos e a necessidade de implementar medidas para acompanhar e gerenciar esse indicador.

Gráfico 4 - "Benefícios Adicionais"

Sua empresa oferece benefícios adicionais, como plano de saúde ou oportunidades de crescimento interno, para incentivar a permanência dos colaboradores?

86 respostas



Fonte: Própria do autor.(2023)

Ao analisar o gráfico, fica evidente que 45,3% da empresa não oferece benefícios adicionais aos colaboradores. Isso sugere uma carência de incentivos e vantagens, o que pode impactar negativamente na satisfação e retenção dos funcionários. Recomenda-se, portanto, a implementação de benefícios para aumentar a atratividade da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Em suma, a redução da rotatividade de pessoas não apenas garante a estabilidade e o desempenho consistente da empresa, mas também traz benefícios significativos, como a melhoria do clima organizacional, o aumento da produtividade, a redução de custos com treinamento e recrutamento e a melhoria do atendimento ao cliente.

Além disso, em nível regional, a redução do turnover pode contribuir para o fortalecimento do mercado de trabalho local, gerando mais oportunidades de emprego e impulsionando o crescimento econômico da região.

Ao implementar métodos eficazes para reter colaboradores em médias empresas varejistas, é possível criar um ambiente de trabalho mais atrativo, promover o desenvolvimento profissional e fortalecer o comprometimento dos funcionários, resultando em maior satisfação e no crescimento da companhia.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Teoria Geral da Administração**: Volume 2. 6ª edição. Brasil (São Paulo): Mcgraw-hill, 2002.

FAYOL, Jules Henri. **Administração Industrial E Geral**: Previsão, Organização, Comando, Coordenação E Controle. 10ª edição. Brasil (São Paulo). Atlas, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo. Atlas, 2005.

IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2018. Rio de Janeiro. BNDES, 2021. Disponível em:  
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 9 out 2023.

KOTLER, Philip. **Princípios De Marketing**. 7ª edição. Brasil (São Paulo). Prentice Hall, 1998.

MICHEL, MARIA HELENA. **Metodologia e Pesquisa Científica Em Ciências Sociais**. 1ª edição. Brasil (São Paulo). Atlas, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo No Brasil**: Gestão E Estratégia. 1ª edição. Brasil (São Paulo). Atlas, 2000.

RICHERT, GOTTLIEB HENRY. **Retailing**: Principles and practice. 2ª edição. University of California (Riverside): Merrill Pub Co, 1938.