
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC), SÃO SEBASTIÃO – SP, 2025

**COMO AS EMPRESAS DE SÃO SEBASTIÃO PODEM COMBATER A
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

Pedro Miranda Araujo¹

Ruan Ferreira Cardoso²

Patrícia Carbonari Pantojo³

Vander Wilson Dos Santos⁴

RESUMO: A pesquisa tem como objetivo analisar as causas da rotatividade na cidade de São Sebastião e propor medidas necessárias para solucionar o problema. O trabalho possui abordagem qualitativa, por meio de entrevistas e pesquisa em conteúdos publicados. Foram analisadas as áreas de recrutamento e seleção, remuneração, bônus, clima organizacional e comunicação, a partir da vivência de alguns funcionários da cidade. Nesse trabalho foram propostas soluções para esses tópicos, como o investimento em recrutamento adequado, oferta de oportunidades de crescimento dentro da empresa, melhoria da comunicação, capacitação de funcionários e recompensas além do salário fixo. Todos os tópicos destacam a necessidade de as empresas de São Sebastião se atentarem às práticas de recursos humanos, com o intuito de evitar ou reduzir a rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade; Clima organizacional; Recursos Humanos.

HOW COMPANIES IN SÃO SEBASTIÃO CAN COMBAT EMPLOYEE TURNOVER

ABSTRACT: The research aims to analyze the causes of employee turnover in the city of São Sebastião and to propose measures to solve this problem. The study has a qualitative approach, through interviews and research in published materials. The analyzed areas include recruitment and selection, compensation, bonuses, organizational climate, and communication, based on the experience of some employees from the city. This study proposes solutions for these aspects, such as

¹ RM: 23079. Aluno(a) regular do [Curso Técnico em Administração](#), da Etec de São Sebastião (188) – E-mail: pedro.araujo154@etec.sp.gov.br

² RM: 23258. Aluno(a) regular do [Curso Técnico em Administração](#), da Etec de São Sebastião (188) – E-mail: ruan.cardoso01@etec.sp.gov.br

³ Orientador(a); Professora Esp. da Etec de São Sebastião – E-mail: patricia.pantojo@etec.sp.gov.br.

⁴ Coorientador(a); Professor Me. da Etec de São Sebastião – E-mail: vander.santos@etec.sp.gov.br.

investment in adequate recruitment processes, offering opportunities for career growth within the company, improving communication, investing in employee training, and providing rewards beyond fixed salaries. All topics highlight the need for companies in São Sebastião to pay attention to human resource practices in order to prevent or reduce turnover.

Keywords: Turnover; Organizational climate; Human resources.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Definições

Administração de recursos humanos (ARH): é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Hoje se fala em liderar talentos e não mais administrar pessoas. (Chiavenato, 2020)

Recursos são coisas iguais e padronizadas, são *commodities* inertes e estáticas que precisam ser utilizadas e aplicadas – portanto administradas – como elementos passivos e sem vida própria. Contudo, pessoas são indivíduos, caracterizados por fortes diferenças individuais, inteligentes, ativos e proativos e dotados de competências raras por meio da aprendizagem contínua ao longo de suas vidas. (Chiavenato, 2020)

Chiavenato (2011), de acordo com Lucas e Jailza (2025), diz que a gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso organizacional, pois afeta diretamente o comportamento, desempenho e motivação dos colaboradores.

A gestão do departamento humano dentro da empresa é crucial para o crescimento da organização, essa função envolve o processo de recrutamento, treinamento e avaliação. Os colaboradores devem ser gerenciados como seres passíveis de mudanças e não como recursos como qualquer outro dentro da empresa.

Marras (2009, p.66) de acordo com Souza, 2023 define *turnover* como números de colaboradores desligados da empresa num determinado período confrontando ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade. Esses índices são calculados periodicamente e

demonstram percentualmente a quantidade de colaboradores que transitam e circulam na organização.

1.2 Justificativa

A rotatividade de funcionários é um tema de grande relevância para as empresas de todo o mundo, principalmente no Brasil, que é o país com maior índice de turnover do mundo, uma péssima notícia, pois há vários malefícios que esse acontecimento causa. A primeira consequência encontrada se refere aos custos que a empresa precisa arcar com a demissão do colaborador, com recrutamento, seleção, contratação e treinamento de novos funcionários.

Outro problema encontrado é que até que a empresa consiga contratar outro funcionário, a responsabilidade da vaga estará em aberto e se preciso um dos funcionários da empresa terá que assumir a responsabilidade das vagas que está sobrando, causando a segunda consequência: a sobrecarga de trabalho.

Com a alta rotatividade a empresa perderá chances de reter talentos, perdendo esses funcionários para outras empresas.

O *turnover* tem também como consequência a diminuição da produtividade da empresa, porque tendo novos funcionários com alta frequência, a empresa não vai ter tantas pessoas experientes com as particularidades da organização, mas terá frequentemente funcionários em adaptação. Todas essas consequências irão trazer uma má fama para a empresa, fazendo com que as pessoas percam o interesse de trabalhar nela. E tudo isso também leva ao sexto problema, que é o fato de que tudo isso vai atrapalhar o crescimento da empresa.

Esse trabalho irá focar na rotatividade no contexto da cidade de São Sebastião/SP, analisando o que as empresas poderiam fazer para diminuir esse problema dentro da cidade.

O objetivo geral desse artigo é entender as causas e os malefícios do *turnover* na cidade de São Sebastião e sugerir práticas que as empresas poderiam adotar para diminuí-la.

Os objetivos específicos são entender os malefícios do *turnover* na cidade de São Sebastião e entender os benefícios da solução, investigar as principais causas

de demissão precoce e apontar o que as empresas podem fazer para diminuir esse problema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Caracterização do objeto de estudo

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando um colaborador deixa de ser membro de uma organização. (Chiavenato, 2020)

A rotatividade ou *turnover* é a entrada e saída de funcionários numa empresa, podendo ser expressa em um número índice num determinado período. Uma admissão é feita para a substituição de um funcionário desligado da organização.

“Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos em relação a ele, ao passo que alguém com um nível baixo de satisfação apresenta sentimentos negativos.” (Stephen P., Timothy A. e Filipe Sobral, 2010, p.70).

Segundo a citação acima, um colaborador com uma boa satisfação no trabalho demonstra resultados e sentimentos positivos, já alguém com uma má satisfação apresenta resultados e sentimentos negativos.

De acordo com o site *Great Place to Work* (2024), há 4 tipos de *turnover*, o voluntário, funcional, involuntário e disfuncional.

O *turnover* voluntário, segundo o site, é quando o funcionário decide sair da empresa por própria decisão, seja por qualquer motivo, que pode ser por insatisfação com o ambiente de trabalho. Já *turnover* funcional é aquele que é benéfico para a empresa, ela pode acontecer quando a empresa está passando por processos por exemplo o de reestruturação ou fusão, quando a função passa a não ser necessária na empresa. O *turnover* involuntário acontece quando a própria empresa decide demitir o funcionário, podendo ser por questões de desempenho, cortes de gastos ou reestruturação financeira; ela pode afetar a reputação da empresa e a moral da equipe. O *turnover* disfuncional traz malefícios para a empresa, acontece quando um

funcionário de cargo importante sai da empresa, é prejudicial pois traz perda de conhecimento e experiência, atrapalhando o negócio continuar. Resolver o *turnover* disfuncional é importante para melhorar o desempenho e estabilidade da empresa.

De acordo com Unimed Fortaleza (2018), há 10 causas para que o *turnover* aconteça, sendo eles: Falta de identificação do colaborador com o trabalho que realiza; Conflitos com colegas de trabalho; Desconfiança no líder; Insatisfação com o salário; Ausência de oportunidades de crescimento; Estresse e sobrecarga de trabalho; Favoritismo; Desalinhamento com as políticas e valores da organização; Falta de transparência na comunicação organizacional e Políticas de desenvolvimento insatisfatórias na organização.

2.1.1 A Alta Rotatividade em Cenário Nacional e Global

Segundo Estadão (2025), o índice de rotatividade no Brasil se encontra em estado alarmante, com taxas de mais de 52% ao ano de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, colocando o Brasil na liderança mundial em desligamentos.

“O Brasil registrou 56% de aumento no *turnover*, à frente de países europeus como Reino Unido (43%), França (51%) e Bélgica (45%).” (GE, 2022).

Com esses dados percebe-se que o Brasil se destaca negativamente com seus índices de *turnover*, liderando a lista dos países que sofrem desse problema.

2.1.2 O Contexto de São Sebastião

“Na cidade de São Sebastião, os setores econômicos que mais reuniram trabalhadores em 2024 foram Comércio Varejista (4,289), Alimentação (2,250), e Alojamento (2,162).” (Observatório Setorial Territorial, 2025).

Nota-se segundo os dados acima que os setores de varejo, alimentação e alojamento são os que mais contratam trabalhadores na cidade em 2025.

Em São Sebastião se encontra uma forte sazonalidade, com maior fluxo de turistas no verão e feriados prolongados e menor em outras épocas. Praias se destacam nesse período, atraindo visitantes em busca de lazer e do clima praiano.

Vale ressaltar que não há dados sobre a rotatividade de forma específica em São Sebastião. Porém para este trabalho foram usados dados disponíveis sobre o mercado de trabalho na cidade e foi realizado uma pesquisa com funcionários. Pesquisa essa que será abordada adiante.

2.2 Metodologia

Uma das formas de obter informações foi a partir de pesquisas publicadas, acessando-as por meio da internet (artigos, sites) e através de livros (*E-books* e livros físicos) realizando a pesquisa de forma qualitativa.

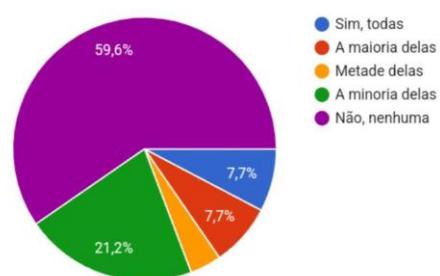
Para se ter uma noção de como são os fatores internos dentro das empresas de São Sebastião, foi feita uma pesquisa para esse trabalho. Que consistiu em entrevistar funcionários em São Sebastião sobre seus últimos trabalhos na cidade, as perguntas eram sobre se as empresas em que trabalharam adotavam práticas de Recursos Humanos que tinham potencial de diminuir a rotatividade. A pesquisa foi realizada com 52 funcionários que se disponibilizaram responder.

A entrevista foi aplicada por meio do *Google Forms*, uma ferramenta gratuita da *Google LLC*. Essa plataforma permite a elaboração de questionários, pesquisas de múltipla escolha e o acompanhamento das respostas em tempo real. A pesquisa foi realizada do dia 20 de Setembro até o dia 30 de Outubro de 2025. Abaixo segue os resultados:

2.3 Fatores Internos das empresas da cidade

Gráfico 1

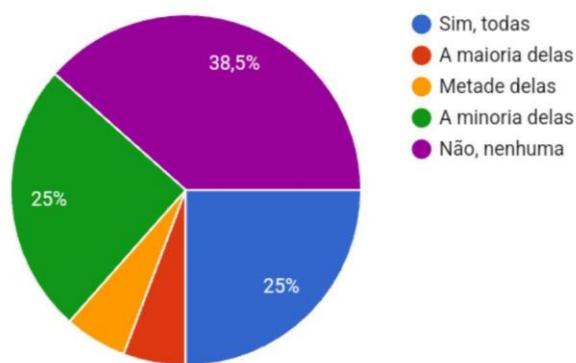
Nos processos seletivos que você já participou das empresas de São Sebastião, haviam testes comportamentais? (Teste de personalidade, dinâmicas em grupo)



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

Gráfico 2

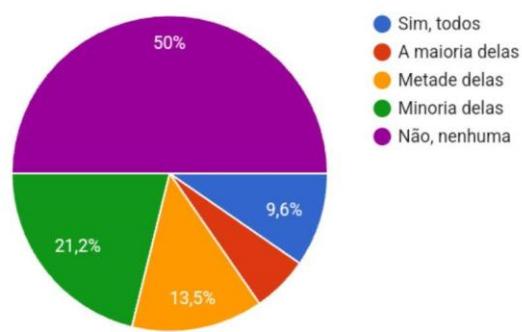
Nas empresas que você já trabalhou em São Sebastião, havia programas de capacitação de funcionários?



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

Gráfico 3

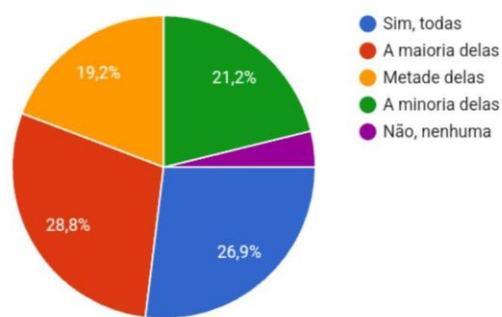
As empresas que você trabalhou em São Sebastião ofereceram um plano de carreira (oportunidade de crescimento dentro da empresa)?



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

Gráfico 4

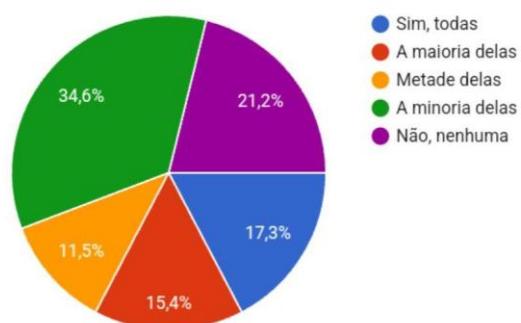
Nas empresas que você já trabalhou em São Sebastião, havia um ambiente de trabalho saudável (bons relacionamentos, comunicação, ambiente limpo e seguro)?



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

Gráfico 5

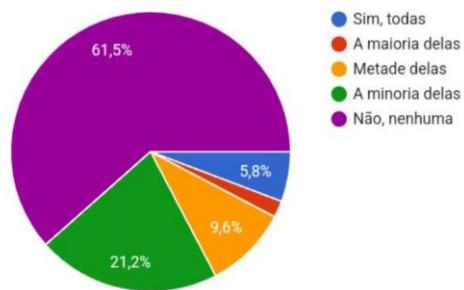
As empresas que você já trabalhou em São Sebastião ofereceram salários atrativos?



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

Gráfico 6

As empresas que você já trabalhou em São Sebastião ofereciam bônus ou comissão por desempenho?



Fonte: elaborado pelos próprios autores, 2025

No questionário, a pessoa que respondeu selecionou uma entre cinco alternativas, para indicar qual se encaixava melhor com sua vivência em São Sebastião, a entrevista não serve para saber um índice preciso da quantidade de empresas que adotam essas práticas, mas saber através da vivência dos funcionários, quais práticas as empresas que eles trabalharam faziam.

Através dos resultados das entrevistas, podemos separar as perguntas em três áreas:

- Admissão, Capacitação e Efetivação (Gráficos 1, 2 e 3)
- Ambiente de Trabalho (Gráfico 4)
- Remuneração e bônus com duas perguntas (Gráficos 5 e 6)

No gráfico 1, cerca de 80,8% dos questionados responderam “Não, nenhuma” ou “A minoria delas” quando perguntados se nos processos seletivos das empresas da cidade em que participaram havia testes comportamentais. Esse resultado demonstra que a maioria dos entrevistados não participaram ou participaram poucas vezes de testes comportamentais na cidade, mostrando ser uma prática em falta.

Sobre capacitação no gráfico 2, cerca de 63,5% responderam negativamente sobre se nas empresas em que trabalharam na cidade havia programas de capacitação

No gráfico 3, cerca de 71,2% responderam “Não, nenhuma” ou “A minoria delas” quando perguntados se as empresas que trabalharam em São Sebastião ofereciam oportunidade de crescimento dentro da empresa. Esse é um dado que mostra que a maioria dos entrevistados tiveram falta de oportunidades de efetivação dentro das empresas que trabalharam na cidade.

Sobre ambiente de trabalho no gráfico 4, não foi um tópico que apresentou resultados tão negativos, cerca de 55,7% responderam positivamente: tais escolheram ou “Sim, todas” ou “A maioria delas” quando perguntados se as empresas em que trabalharam na cidade havia um bom clima organizacional. Porém, houve parte que respondeu que já trabalhou em empresas que não havia um ambiente organizacional adequado.

No gráfico 5, as respostas foram bem divididas, não havendo um dado alarmante, porém percebe-se que cerca de 55,8% responderam que ou nenhuma ou a minoria das empresas em que trabalharam na cidade ofereceram salários atrativos, mostrando a falta de uma remuneração agradável percebida pela vivência dos entrevistados.

No gráfico 6 os dados negativos são a esmagadora maioria: cerca de 82,7% responderam que nenhuma ou que a minoria das empresas em que trabalhou na cidade ofereceram bônus por comissão ou desempenho, mostrando a necessidade das empresas da cidade de oferecerem tal benefício, a fim de melhorar a satisfação do colaborador e evitar ou diminuir a rotatividade.

2.3 Fatores Externos

O ciclo de turismo em uma cidade, marcado pelos períodos de alta temporada, em que há maior demanda por hospedagem, alimentação, lazer e transporte, e baixa temporada, em que a demanda desses serviços e de outros é menor, reflete em como as empresas contratam, pois passam a levar em consideração esses fatores. São Sebastião é uma cidade que passa por esses ciclos, levando as empresas de

determinadas áreas a contratarem mais na alta temporada e desligar funcionários na baixa temporada, ou ainda fazendo contratos temporários.

Outro aspecto que pode gerar o turnover na cidade é o custo de vida de São Sebastião, que é mais elevado em comparação com cidades circunvizinhas, o que pode levar o funcionário a trocar de cidade, e muito provavelmente, de emprego.

De forma mais geral, não se limitando a São Sebastião, outro fator que também pode fazer a rotatividade aumentar é a busca por melhores condições em outras empresas, seja por motivo financeiro, clima organizacional, identificação com outra área ou por outro motivo.

2.4 Estratégias para Diminuir a Rotatividade

2.4.1 Processo de Admissão e Efetivação de Colaboradores

2.4.1.1 Processo de Admissão

A seleção de talentos e competências funciona como uma espécie de filtros sequenciais que vão separando paulatinamente os candidatos que apresentam as características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. E isso corresponde à verdade. Em termos mais amplos, a seleção busca dentre os vários candidatos recrutados aqueles mais alinhados com as necessidades da organização ou que possuem as competências requeridas pelo negócio da organização. No fundo, estão em jogo o nível e a qualidade do capital humano da organização, os quais o processo seletivo deve preservar ou enriquecer. (Chiavenato, 2020)

Um dos motivos para que o *turnover* aconteça é a falta de alinhamento entre o funcionário e a empresa, quando a empresa, no processo seletivo, considera apenas fatores técnicos como formação, sem considerar aspectos comportamentais, expectativas de carreira e alinhamento cultural com a organização. Trazendo futuramente insatisfação tanto da parte da empresa quanto da parte do colaborador, pois o colaborador não encontra o ambiente adequado com suas necessidades e valores, enquanto a empresa vê que o funcionário não se adaptou a sua função ou modelo de trabalho.

Pela pesquisa feita com funcionários, a falta de etapas que consideram aspectos comportamentais nos processos seletivos foi um dos maiores problemas encontrados, sendo um tema importante para ser abordado.

Para resolver esse problema, as empresas de São Sebastião poderiam estruturar melhor o processo de recrutamento e seleção, aplicando técnicas que filtram melhor os candidatos, levando em consideração o seu aspecto comportamental.

Uma das técnicas que podem ser usadas são as ferramentas de análise de perfil comportamental, como por exemplo o “*DISC*”, “*MBTI*” ou até questionários produzidos pela empresa para identificar se o funcionário tem características comportamentais condizentes com a vaga e a empresa

Realizar dinâmicas em grupo é uma forma eficaz de analisar o comportamento do candidato, suas habilidades sociais e de cooperação com a equipe.

É importante que no processo seletivo, fique transparente ao candidato as funções, rotinas, possibilidades de crescimento e até limitações da vaga. Evitando que o funcionário entre na função com uma expectativa irreal, gerando frustração e consequentemente, podendo levar o desligamento com a empresa.

Investir em recrutamento não significa apenas contratar os melhores profissionais, mas também aqueles que tem maior compatibilidade com a missão, visão e valores da empresa.

2.4.1.2 Capacitação de funcionários

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma melhoria das suas habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. (Chiavenato, 2020)

Implementação de workshops e programas de capacitação (tanto para líderes quanto para quem eles lideram) são um grande diferencial que as empresas de São Sebastião poderiam adotar, pois além de capacitar os funcionários da empresa, os funcionários olharão para a organização em que trabalham como um lugar em que eles evoluem, aumentando o interesse de permanência.

2.4.1.3 Oportunidades de efetivação

“Segundo estudo da Robert Half, 4 em cada 10 empresas — ou 40% — apontaram a falta de oportunidades de crescimento como principal motivação para profissionais solicitarem a saída voluntária do emprego no ano passado.” (CNN, 2025).

Podemos ver a partir desse estudo que quando a perspectiva de crescimento do funcionário dentro da empresa não é encontrada, a chance do colaborador se desligar da empresa é maior. Por isso oferecer ao trabalhador oportunidade de mudança de cargo ou de função é importante para diminuir a rotatividade dentro de uma empresa, pois não haverá necessidade de o trabalhador ter que mudar de organização para crescer na carreira.

Através da entrevista foi possível perceber que muitos dos entrevistados trabalharam em nenhuma ou poucas empresas que ofereciam oportunidade de crescimento. Oferecer ao trabalhador chances de mudança de cargo é de grande relevância para a motivação do trabalhador e sua relação com o emprego, reduzindo as chances de desligamentos da empresa.

2.5 Clima Organizacional e Comunicação

2.5.1 Clima Organizacional

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais que influenciam poderosamente as pessoas. De um lado, os aspectos físicos e ambientais, que impressionam os sentidos e que podem afetar de maneira positiva ou negativa o bem-estar físico e a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos psicossociais, que podem afetar o bem-estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. Em resumo, de um lado, a higiene e a segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida no trabalho. Ambos esses aspectos constituem os fundamentos básicos para que uma organização se torne o melhor lugar para trabalhar. Se esse mínimo elementar não for plenamente alcançado e ultrapassado, não há que se falar em engajar as pessoas. Elas certamente permanecerão insatisfeitas e pouco produtivas ou migrarão para outro lugar. (Chiavenato, 2020)

Investir no ambiente de trabalho se faz essencial para qualquer empresa, pois ela tem potencial de aumentar ou diminuir a produtividade na organização. Segundo a citação, se a empresa não fizer o básico para se ter um ambiente organizacional saudável, os funcionários estarão insatisfeitos com seu trabalho. Um ambiente de trabalho ruim aumenta as chances de rotatividade.

Eventos de integração e socialização na empresa podem ser aplicados para entrosar a equipe e ser útil para a introdução de novos funcionários. *Happy Hour*, celebração de datas comemorativas e dinâmicas em equipe são momentos informais e recreativos em que os participantes se sentem mais à vontade, além de socializar a equipe.

2.5.2 Comunicação

Muito mais do que atrativos materiais ou financeiros, um dos aspectos que mais influencia diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização. É importante para qualquer pessoa – desde o mais humilde operário ao mais alto escalão, do menos qualificado ao mais bem preparado – ter liberdade de expressão e sentir que é ouvido e que é capaz de mudar as coisas. A pessoa precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos/serviços, nos processos de produção. (Chiavenato, 2020)

Para que a equipe seja mais entrosada e engajada, é de grande importância que a comunicação dentro da organização seja eficiente e constante, pois, segundo a citação acima, ela pode aumentar a satisfação do colaborador com a empresa, gerando maior chance de retenção de funcionários. Outro ponto importante destacado pelo texto é o sentimento de influência que o funcionário pode ter a partir da comunicação, pois ele terá liberdade de expressar suas ideias.

2.5.3 Remuneração Variável e Benefícios

Na pesquisa realizada com funcionários, a maioria respondeu que nunca ou poucas vezes trabalharam em empresas (em São Sebastião) que ofereciam bônus por desempenho ou comissão.

A remuneração variável pode crescer o nível satisfação dos funcionários com a empresa, é uma forma de recompensar o funcionário seja com bônus por desempenho ou programas de participação nos lucros, essa prática fará com que o funcionário se sinta participante direto dos lucros da empresa, além de que sentirá que o seu esforço está sendo reconhecido.

Além da remuneração variável, oferecer benefícios para os funcionários tem grande potencial de aumentar a satisfação. Esses benefícios são variados e a empresa pode adotar um ou mais deles, existem as tradicionais como vale-refeição e planos de saúde, mas existem opções diferentes como parcerias com academias, escolas de idiomas e programas de bem-estar físico e mental. Utilizar desses benefícios traz sensação de cuidado para o colaborador, consequentemente aumentando a satisfação com o trabalho.

2.5.4 Capacitação de Líderes

O aprendizado de práticas como selecionar pessoas, entrevistar, treinar, tomar decisões sobre pessoas torna-se básico para refinar o estilo de gestão dos executivos. Estes precisam deixar de ser comandantes e mandantes para se tornarem líderes de suas equipes. Aspectos como liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação e aspectos comportamentais são fundamentais no planejamento tático de GH. (Chiavenato, 2020)

Treinar líderes é de grande importância para uma empresa, pois a forma que eles gerenciam suas equipes influencia diretamente no ambiente organizacional, na produtividade e retenção de talentos.

O treinamento de liderança desenvolve habilidades importantes para a função, como comunicação eficaz, gestão de conflitos, inteligência emocional e tomada e decisão assertiva, com o treinamento ideal, o líder pode estimular o engajamento, reduzindo a rotatividade.

Investir em liderança é uma das práticas que as empresas de São Sebastião poderiam adotar para melhorar o processo de recrutamento, o clima organização e a motivação dos trabalhadores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dos resultados das entrevistas podemos ver que as práticas de Recursos Humanos ainda é algo rudimentar muitas empresas locais. A ausência de testes comportamentais nos processos seletivos, escassez de programas de capacitação, falta de oportunidades de crescimento profissional, falta de incentivos financeiros e programas de bônus por desempenho apareceram como fatores que

favorecem o *turnover*. A falta dessas práticas estratégicas de gestão de pessoas pode contribuir para o aumento da rotatividade nas empresas de São Sebastião.

Nessa pesquisa foram indicadas soluções como a melhoria nos processos de recrutamento e seleção, investimento em capacitação e liderança, valorização da comunicação organizacional, adoção de remuneração variável e benefícios e oportunidades de efetivação.

O presente trabalho se encontra aberto para desenvolvimento e análise, as percepções aqui apresentadas indicam tendências e oportunidades de aprimoramento para as empresas de São Sebastião, mas carecem de novos estudos quantitativos e comparativos para aprofundar a compreensão sobre a rotatividade no município. Para trabalhos futuros sugere-se a ampliação da pesquisa para outros setores da economia local e a aplicação de estudos extensos que possam avaliar o impacto das práticas de gestão de pessoas ao longo do tempo. Dessa forma, será possível construir uma visão mais abrangente e fundamentada sobre as melhores estratégias para reduzir o *turnover* e promover o crescimento das organizações na região.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- Entenda o impacto dos variados tipos de turnover na sua empresa. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/tipos-de-turnover/>. Acesso em: 01 dez. 2025.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RAMOS, Marien. Lacuna no crescimento profissional é um dos principais motivos de demissão. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/lacuna-no-crescimento-profissional-e-um-dos-principais-motivos-de-demissao/>>. Acesso em: 22 set. 2025.
- SILVA, Lucas Vicente Medeiros da; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Desafios na Gestão de Recursos Humanos em Supermercados: Um Estudo sobre Estratégias

para Reduzir a Alta Rotatividade de Funcionários. Id on Line Rev. Psic., Maio/2025, vol.19, n.76, p. 47-63, ISSN: 1981-1179.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.

São Sebastião: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. Disponível em: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/sao-sebastiao-3550704>>. Acesso em: 22 set. 2025.

SÓLIDES; ESTADÃO BLUE STUDIO. Empresas brasileiras enfrentam rotatividade recorde e buscam soluções estratégicas. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/economia/negocios/empresas-brasileiras-enfrentam-rotatividade-recorde-e-buscam-solucoes-estrategicas/>>. Acesso em: 22 set. 2025.

Turnover, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghml>>. Acesso em: 22 set. 2025.