

# O IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR VAREJISTA: SUPERMERCADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE RIBEIRÃO PRETO

Breno Pegorari Leoni<sup>1</sup>  
Carina Pereira de Almeida Tozzi<sup>1</sup>  
Erika Pereira dos Santos<sup>1</sup>  
Fernanda Paulini Pires<sup>1</sup>

Marcia Freitas Abad Gonzaga<sup>2</sup>

**RESUMO:** O turnover no Brasil tem se destacado como um desafio crescente para as organizações, especialmente em setores que dependem diretamente da qualidade do atendimento. O estudo investiga o impacto da rotatividade de funcionários no setor varejista, com foco em supermercados da Região Metropolitana de Ribeirão Preto. Em um mercado cada vez mais competitivo, compreender as causas e consequências desse fenômeno é essencial para fortalecer o desempenho das equipes e garantir a qualidade no atendimento ao cliente. A pesquisa, de caráter quantitativo e exploratório descritivo, foi realizada com 225 respondentes, entre clientes e colaboradores, por meio de questionário online. E envolveu colaboradores e consumidores da região, buscando identificar percepções sobre o turnover e suas implicações no ambiente de trabalho e na fidelização do público. Conclui-se que políticas de valorização humana, capacitação e comunicação interna eficiente são essenciais para reduzir a rotatividade e fortalecer a competitividade das empresas do setor varejista, contribuindo também para o desenvolvimento socioeconômico local.

**Palavras-chave:** Rotatividade de funcionários; Turnover; Diferenças geracionais; Trabalho decente; Capacitação profissional.

## 1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários é um desafio constante no setor varejista, especialmente em supermercados, onde a saída frequente de colaboradores compromete o desempenho das equipes e a qualidade do atendimento ao cliente. Esse fenômeno afeta não só os resultados financeiros, mas também a reputação da empresa no mercado, tornando imprescindível compreender suas causas e efeitos.

Historicamente, a troca de funcionários tem sido uma constante no mercado de trabalho, mas recentemente esse fenômeno cresceu, notavelmente no setor de varejo. A gestão de recursos humanos, que antigamente era vista de maneira mais prática,

<sup>1</sup>Graduando do curso de Gestão Empresarial da Fatec São Paulo - Gemp EaD.

<sup>2</sup>Professor do curso de Gestão Empresarial da Fatec São Paulo – Gemp EaD.

hoje tem uma importância estratégica, afetando diretamente o desempenho das empresas, evidenciada por elevados índices de rotatividade. Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas, antes restrita a funções administrativas, tornou-se mais estratégica, integrando-se aos objetivos da organização, sendo vital para o êxito das empresas.

Na Região Metropolitana de Ribeirão Preto, onde os supermercados têm papel de destaque na economia local, a rotatividade torna-se ainda mais crítica. Quando há muitas trocas de pessoal, o clima de trabalho fica fragilizado e o atendimento perde consistência.

Conforme o Índice de Confiança da Robert Half (2024), o índice de rotatividade voluntária no Brasil foi de 39% em 2023, o que revela uma situação alarmante de turnover no ambiente de trabalho. Esse cenário evidencia a dificuldade que as empresas, especialmente no setor de varejo, têm para lidar com a saída constante de colaboradores, ao mesmo tempo em que precisam garantir a continuidade dos serviços e a qualidade no atendimento ao cliente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), o desemprego no setor de serviços e comércio continua sendo um dos principais desafios nas médias e grandes cidades brasileiras. A rotatividade de funcionários é impulsionada por fatores como baixa remuneração, condições precárias de trabalho, ausência de perspectivas de crescimento e alto nível de informalidade no mercado.

A rotatividade de funcionários pode ocorrer por vários motivos, entre eles, a forma como a empresa conduz suas atividades e lidera suas equipes. Além disso, fatores como falta de estímulo, condições de trabalho inadequadas e a busca por novas oportunidades em outros setores também influenciam esse processo (Alves, 2009).

Neste contexto, Lacombe e Heilborn (2006) destacam que um líder eficiente dentro de uma organização possui a habilidade de incentivar, dirigir, inspirar, convencer, dividir desafios e tarefas com os gerentes, passar responsabilidades, observar e demandar resultados, facilitando assim a conquista das metas da empresa, enquanto também avalia e aprimora continuamente os integrantes da equipe.

A temática da capacitação profissional no Brasil tem recebido maior destaque, especialmente considerando as pressões que as empresas enfrentam no ambiente competitivo. Nesse sentido, Mourão (2009, p. 149) observa que, em um mercado cada vez mais desafiador, a formação qualificada da equipe de trabalho se torna um fator

crucial, pois ela representa um diferencial importante na busca pela sobrevivência das organizações e na oferta de produtos e serviços de excelência. Essa perspectiva reforça a necessidade das empresas investirem em treinamento e desenvolvimento, visando não apenas melhorar o desempenho de suas equipes, mas também garantir uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Segundo Marras (2000, p. 31), enquanto as empresas se esforçam para aumentar sua competitividade, buscando gerar mais e com melhor qualidade a preços reduzidos, os funcionários, por sua vez, buscam dentro das organizações alívio para o estresse gerado pela intensa pressão por resultados.

Diante desse cenário, este estudo investiga quais fatores levam à saída constante de colaboradores nos supermercados da região e como essa movimentação impacta o desempenho organizacional e a experiência do cliente. Vale destacar que essa investigação se conecta diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 da Agenda 2030, que visa promover trabalho decente e condições dignas para os colaboradores. A partir dessa análise, busca-se apontar caminhos que auxiliem na retenção de talentos, fortaleçam as equipes e tornem o setor mais estável e competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DOS MUNICÍPIOS DA PESQUISA

A análise da rotatividade no setor varejista requer a compreensão do contexto socioeconômico onde as empresas estão inseridas. Para este estudo, foram selecionados três municípios da Região Metropolitana de Ribeirão Preto: Ribeirão Preto, Jaboticabal e Monte Alto. Essas cidades apresentam características distintas que influenciam diretamente o mercado de trabalho e, consequentemente, os índices de rotatividade nos supermercados locais.

Ribeirão Preto destaca-se como um polo econômico regional com população estimada em 728.400 habitantes em 2025 e um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) elevado de 0,800 (IBGE, 2024). A cidade apresenta uma taxa de desemprego de 6,8% e uma estrutura diversificada de empregos formais, com destaque para o

comércio varejista e serviços administrativos. Segundo dados da RAIS (2022), são mais de 255 mil empregados formalizados, com remuneração média de R\$ 3.541. A realização de eventos como o 1º Feirão de Empregos, que ofertou 1.500 vagas, evidencia o dinamismo do mercado local (Prefeitura de Ribeirão Preto, 2025).

Em contraste, Jaboticabal possui uma população menor, de aproximadamente 71.821 habitantes (IBGE, 2022), com uma economia fortemente ligada ao agronegócio. O setor de serviços e comércio é responsável por cerca de 55% dos empregos formais (CDL Jaboticabal, 2023). A taxa de rotatividade no setor de supermercados, embora não amplamente documentada, varia entre 20% e 40% ao ano, sendo influenciada por sazonalidade e condições de trabalho. O município apresentou saldo positivo de empregos entre 2023 e 2024, com mais admissões que demissões, demonstrando certa estabilidade (CAGED, 2024).

Monte Alto, por sua vez, é o menor dos municípios analisados, com população estimada de 48.725 habitantes em 2024 (IBGE, 2024). Seu PIB chegou a R\$ 2,44 bilhões em 2021, com destaque para os setores de comércio, indústria de borracha e plástico, e educação. A cidade conta com cerca de 14.525 empregados formais, sendo que a média salarial gira em torno de R\$ 3.217,45 (RAIS, 2022). Apesar de avanços em infraestrutura e educação, a rotatividade no comércio ainda é um desafio. Estratégias como lojas autônomas vêm sendo consideradas para minimizar essa questão.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023) reforça que essa realidade é especialmente perceptível em empresas de menor porte, que enfrentam dificuldades para reter talentos e oferecer benefícios competitivos.

A administração municipal de Ribeirão Preto, em resposta a esse cenário, lançou o programa *Emprega Mais Ribeirão*, ofertando cerca de 16 mil vagas de emprego em 2025 (PREFEITURA DE RIBEIRÃO PRETO, 2025).

Em Jaboticabal, a economia apresenta características distintas, com forte base no agronegócio e em atividades agroindustriais. Segundo a Prefeitura de Jaboticabal (2024) e a revista *Revide* (2024), o setor agrícola — especialmente o cultivo de cana-de-açúcar, soja e amendoim — impulsiona a geração de empregos e fortalece a resiliência local frente à rotatividade. Já Monte Alto, de menor porte econômico, apresenta uma estrutura produtiva concentrada em serviços (47,8%) e indústria (29,3%), o que limita a diversidade de oportunidades (Caravela.Info, 2025). Ainda

assim, o município vem demonstrando crescimento na geração de empregos formais, com destaque em 2025 (PREFEITURA DE MONTE ALTO, 2025).

Diante desse panorama, observa-se que as causas e as estratégias de enfrentamento da rotatividade no varejo variam conforme o contexto econômico e social de cada município.

## 2.2 COMO AS DIFERENÇAS GERACIONAIS E AS POLÍTICAS DE RETENÇÃO MOLDAM A ROTATIVIDADE NO VAREJO

Entender os fatores que intensificam a rotatividade no varejo passa, necessariamente, por analisar as diferenças geracionais e suas implicações nas estratégias de retenção. Segundo Mannheim (1952), as gerações desempenham um papel central nas transformações sociais, pois cada grupo responde de forma única aos eventos históricos vivenciados. A convivência entre gerações, marcada por tensões e colaborações, é fundamental para a continuidade cultural e para o surgimento de novas formas de interação no ambiente organizacional.

Conforme Waldman (2021), essas diferenças geracionais influenciam diretamente no modo como cada grupo se relaciona com as empresas, o que também pode impactar na rotatividade de funcionários. Compreender o perfil de cada geração ajuda a delinear ações mais eficazes de gestão de pessoas. Baby Boomers (1946 a 1964) costumam ser mais leais e permanecem por mais tempo nas empresas. A Geração X (1965 a 1980) preza pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e gosta de autonomia. Millennials (1981 a 1996) buscam flexibilidade, propósito e desenvolvimento, mudando de emprego com mais facilidade. A Geração Z (1997 a 2012) é totalmente digital, ágil e valoriza inclusão e ambientes abertos.

As distintas formas de pensar e as expectativas de cada geração precisam ser consideradas pelas empresas na construção de estratégias de gestão de pessoas. Quando a gestão não acompanha essas mudanças, o risco de perder talentos – especialmente os mais jovens – aumenta. A Teoria das Relações Humanas reforça essa visão. Segundo Chiavenato (2014), Elton Mayo já destacava a importância do ambiente social, do sentimento de pertencimento e da valorização do indivíduo dentro das organizações. Quando a empresa se preocupa em atender às necessidades

básicas dos funcionários, isso ajuda a diminuir a rotatividade e as ausências, além de melhorar a qualidade de vida no trabalho e reduzir o estresse no ambiente organizacional.

A constante troca de colaboradores em supermercados impacta a produtividade, o ambiente de trabalho e a excelência no serviço ao cliente. Iniciativas que promovem a valorização dos funcionários, como programas de incentivo e reconhecimento, têm papel crucial na retenção. No setor varejista, onde a carga de trabalho costuma ser intensa, estratégias que promovam equilíbrio entre produtividade e bem-estar podem reduzir a exaustão e aumentar a satisfação dos funcionários (Batista, 2013).

Organizações que implementam práticas sustentáveis, investem em formação contínua e aproveitam tecnologias disruptivas para crescimento dos colaboradores tendem a manter seus times mais comprometidos e reduzir a rotatividade (Sehmem, 2018; Cezaro, 2021).

Ao integrar estratégias de valorização profissional, equilíbrio no ambiente de trabalho, inovação e adaptação às novas tecnologias, as empresas podem minimizar os impactos negativos da rotatividade e garantir desempenho mais estável e produtivo no setor varejista.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de abordagem exploratória-descritiva, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de campo, com a aplicação de um questionário estruturado. Segundo De Lunetta e Guerra (2023), a pesquisa quantitativa tem como objetivo mensurar variáveis e estabelecer padrões entre dados, sendo apropriada para quantificar informações obtidas e analisá-las estatisticamente. Paralelamente, a abordagem exploratória-descritiva permite uma compreensão mais aprofundada do problema investigado, proporcionando ao pesquisador maior familiaridade com o fenômeno e suas especificidades.

A pesquisa bibliográfica, conforme Sousa, Oliveira e Alves (2021), fundamenta-se na análise de materiais previamente publicados, como livros, artigos científicos e outros documentos acadêmicos. Trata-se de uma estratégia metodológica essencial

para a construção do referencial teórico e para embasar a discussão dos dados, permitindo ao pesquisador identificar contribuições anteriores sobre o tema e delimitar o foco da investigação.

O uso do questionário como instrumento de coleta de dados justifica-se por sua capacidade de padronizar as respostas, facilitando a análise estatística. Segundo De Lunetta e Guerra (2024), essa ferramenta é amplamente utilizada em pesquisas quantitativas devido à sua eficiência na obtenção de dados objetivos, especialmente em estudos que buscam identificar tendências ou padrões em grupos específicos. Gil (2019) também contribui nesse aspecto ao destacar que o levantamento de campo, sobretudo quando envolve uma amostra representativa, possibilita o contato direto com a realidade estudada e permite ao pesquisador obter informações diretamente das pessoas sobre o problema investigado.

Enquanto os autores mais atuais valorizam a objetividade e a padronização para fins estatísticos, Gil traz um olhar mais voltado à prática e ao comportamento, chamando atenção também para os limites da profundidade e da compreensão dos processos sociais nessa metodologia.

Santana e Narciso (2025) reforçam que a metodologia científica exige uma clara delimitação dos objetivos da pesquisa, a definição do método de investigação e a coerência entre problema, hipótese e análise dos dados. Este estudo fundamenta-se nesses princípios, visando garantir rigor metodológico e validade científica nos procedimentos adotados.

A coleta de dados foi realizada junto a clientes e colaboradores de supermercados da região metropolitana de Ribeirão Preto, por meio de um questionário aplicado digitalmente. A análise dos dados foi conduzida com base em estatísticas descritivas, utilizando gráficos e tabelas para representar os resultados obtidos, facilitando a visualização e interpretação dos dados coletados.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa foi realizada entre 05/09 e 13/09/25, com a participação de 225 respondentes. O questionário foi distribuído online, por meio de um link do Google Forms divulgado em grupos de WhatsApp, Instagram e outras redes sociais. Os

participantes residem em Jaboticabal, Monte Alto, Ribeirão Preto e outros municípios da região metropolitana, garantindo diversidade de respostas.

As cidades foram selecionadas por representarem diferentes realidades socioeconômicas dentro da região metropolitana de Ribeirão Preto, permitindo uma análise mais ampla e contextualizada dos resultados. O formulário continha cinco perguntas iniciais aplicáveis a todos os participantes, sendo que a última identificava se o respondente era cliente ou colaborador. Para clientes, foram aplicadas quatro perguntas específicas; para colaboradores, seis perguntas adicionais, além de uma questão final comum a todos.

A seguir, são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos, evidenciando as percepções e opiniões dos participantes de acordo com o público e a localidade, de modo a relacioná-los com os objetivos da pesquisa.

#### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A pesquisa obteve um índice de aceitação de 97,8% entre os convidados, demonstrando elevado engajamento e evidenciando a relevância do tema investigado. Quanto à faixa etária, observou-se que 31,8% dos participantes possuem entre 36 e 45 anos, seguidos por grupos de outras faixas etárias com aproximadamente 15% cada, o que indica predominância de adultos em plena atividade profissional, como apresentado na Tabela 1.

Em relação ao gênero, 59,5% dos respondentes são mulheres e 39,5% são homens, revelando uma participação majoritariamente feminina entre clientes e colaboradores dos supermercados pesquisados. Esse dado corrobora a literatura que aponta a crescente presença feminina no varejo e no consumo doméstico (Paiva, 2019).

No que se refere à escolaridade, 36,8% possuem ensino superior completo e 28,6% ensino superior incompleto, evidenciando um público com bom nível de instrução e maior capacidade crítica sobre as condições de trabalho e atendimento. Esse perfil contribui para análises mais consistentes quanto à percepção da rotatividade e à valorização profissional.

Quanto à localização, 41,4% dos respondentes residem em Jaboticabal, 24,1% em Monte Alto, 12,7% em Ribeirão Preto e 21,8% em outros municípios da região

metropolitana. Esses resultados demonstram que os supermercados estudados atendem predominantemente à população local e regional, reforçando o papel econômico e social dessas empresas em diferentes realidades municipais.

Por fim, observou-se que 89,5% dos respondentes são clientes e 10,5% colaboradores. Essa proporção permite uma análise comparativa entre a visão do consumidor e a do trabalhador, contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre os impactos da rotatividade nas relações de trabalho e na experiência de compra.

Tabela 1 - Perfil dos Participantes

Categoría	Destaque Principal
Aceitação	Alta aceitação (97,8%)
Faixa Etária	Predominância de 36 a 45 anos (31,8%)
Gênero	Maioria feminina (59,5%)
Escolaridade	Ensino Superior Completo (36,8%)
Residência	Jaboticabal (41,4%)
Tipo de Respondente	Clientes (89,5 %)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM SUPERMERCADOS

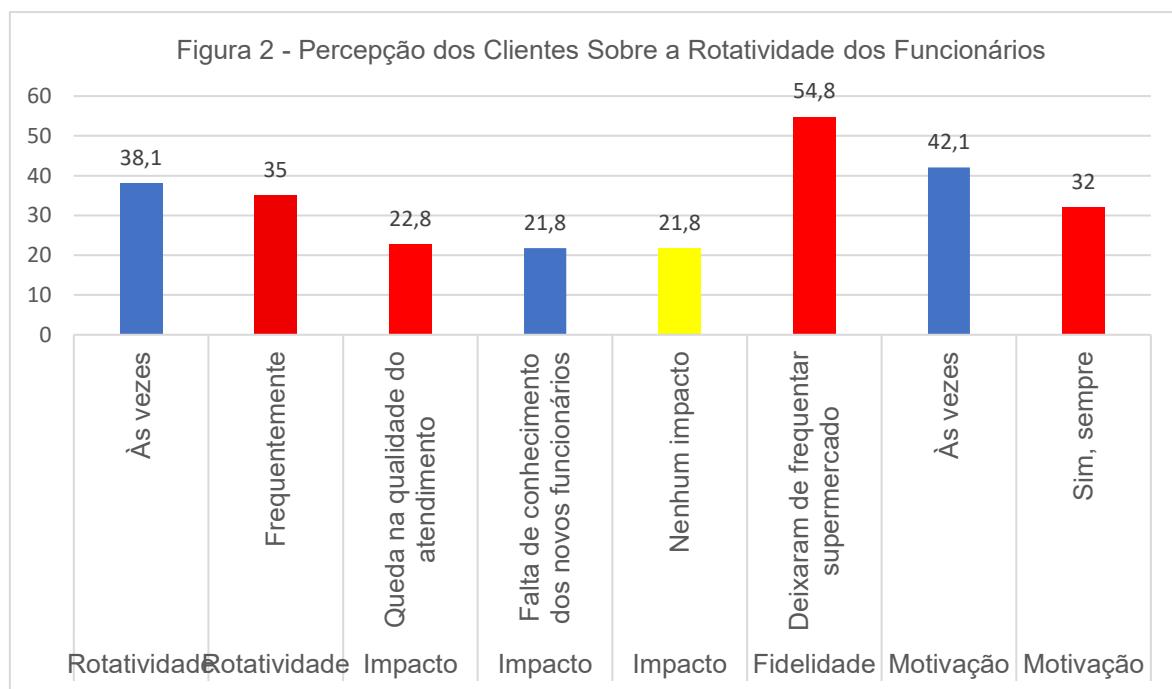
O objetivo desta análise foi compreender se os clientes percebem a rotatividade de funcionários, como isso impacta sua experiência de compra e se conseguem identificar o nível de engajamento da equipe durante o atendimento.

Os resultados apresentados na Figura 2, indicam que a rotatividade é visível aos clientes, sendo que 38,1% perceberam “às vezes” e 35% “frequentemente” mudanças na equipe. Quanto à influência dessa rotatividade na experiência de compra, 22,8% citaram queda na qualidade do atendimento, 21,8% apontaram falta de conhecimento dos novos funcionários e 21,8% não perceberam impacto algum, sugerindo que nem todos os clientes sentem consequências diretas, possivelmente devido à adaptação ao serviço ou à familiaridade com o supermercado.

Além disso, 54,8% dos clientes relataram já ter deixado de frequentar um supermercado por atendimento insatisfatório, evidenciando que a rotatividade pode

afetar diretamente a fidelização do consumidor. Em relação à motivação percebida nos funcionários, 42,1% responderam que percebem engajamento “às vezes” e 32% “sempre”, indicando que a percepção de comprometimento da equipe influencia a experiência de compra.

Esses resultados demonstram que a rotatividade de funcionários é notada pelos clientes e pode impactar tanto a qualidade do atendimento quanto a fidelização, reforçando a importância de estratégias de retenção, treinamento e valorização dos colaboradores nos supermercados.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE ROTATIVIDADE

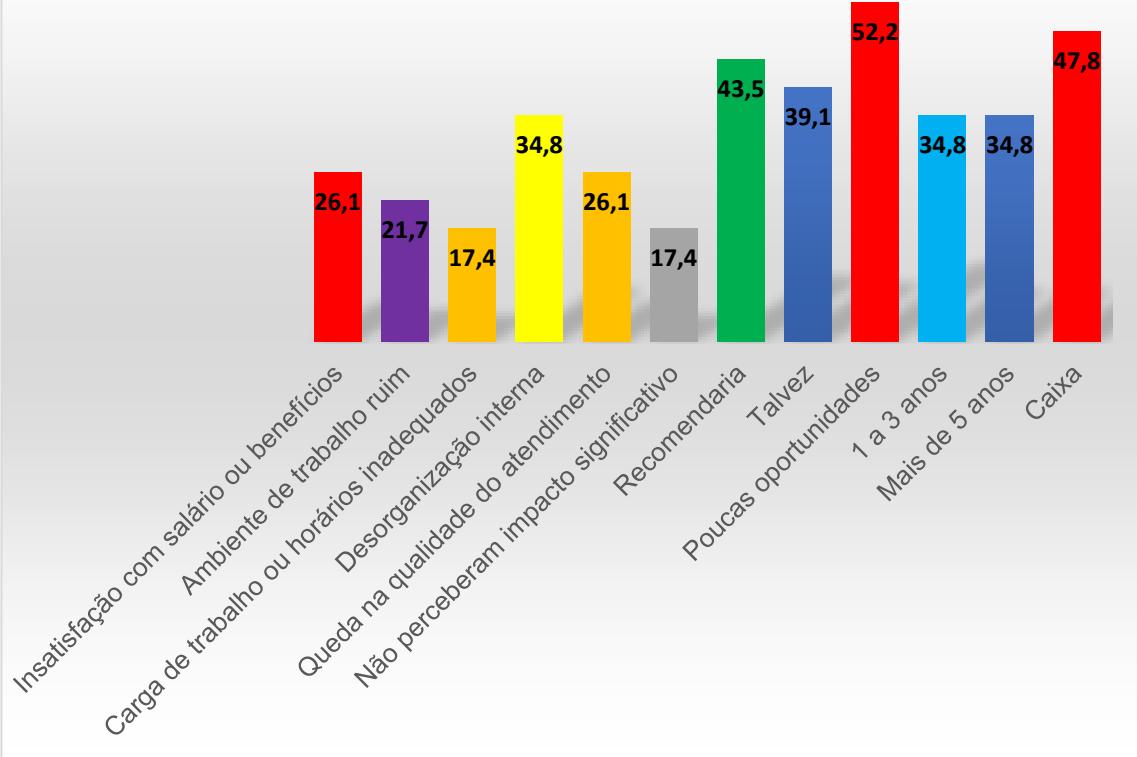
Entre os colaboradores, os principais motivos para deixar o emprego foram insatisfações com salário ou benefícios (26,1%), ambiente de trabalho ruim (21,7%) e carga horária inadequada (17,4%). Isso mostra que, além dos fatores financeiros, aspectos como clima organizacional e qualidade de vida influenciam fortemente na

decisão de permanência, dados apresentados na Figura 3. A falta de reconhecimento, conflitos internos e falhas na comunicação reforçam a necessidade de uma gestão mais humanizada. Quanto aos impactos da rotatividade, 34,8% apontaram desorganização interna, 26,1% citaram queda na qualidade do atendimento e 17,4% não perceberam grandes efeitos. Esses dados indicam que o turnover compromete tanto a operação quanto a experiência do cliente, especialmente pela constante necessidade de treinar novos funcionários e manter padrões de serviço.

Sobre a recomendação do local de trabalho, 43,5% afirmaram que recomendariam o supermercado, enquanto 39,1% responderam “talvez”. Esses números indicam que, embora uma parcela significativa dos colaboradores tenha uma visão positiva da empresa, há um grupo expressivo que demonstra hesitação, o que pode sinalizar fragilidades no clima organizacional, na valorização profissional ou na comunicação entre líderes e equipes. Quanto às oportunidades de crescimento, 52,2% perceberam poucas oportunidades, indicando lacunas em planos de carreira e desenvolvimento profissional. Esse dado reforça a necessidade de estratégias mais eficazes de capacitação e valorização interna, como programas de treinamento, mentorias e promoções por mérito, que contribuam para o engajamento e a retenção dos talentos.

O tempo de atuação dos colaboradores revelou que 34,8% estão no cargo há 1 a 3 anos e 34,8% há mais de 5 anos, mostrando que a rotatividade não afeta igualmente todos os colaboradores. Essa distribuição sugere que, embora haja estabilidade em parte da equipe, existe uma parcela significativa de trabalhadores em fase intermediária de permanência, o que pode indicar um ponto crítico para a evasão, especialmente se não houver perspectivas claras de crescimento ou valorização. Em relação ao setor com maior rotatividade, 47,8% apontaram o caixa, sugerindo que as funções com maior pressão e contato direto com os clientes têm maior turnover. Isso pode estar ligado ao estresse da função, à natureza repetitiva das tarefas e à exposição frequente a situações de conflito ou pressão. Logo, é essencial estabelecer políticas de suporte emocional, reconhecimento e aprimoramento das condições de trabalho nesses setores mais vulneráveis.

Figura 3 - Percepção dos Colaboradores Sobre Rotatividade



Fonte: : Elaborado pelos autores, 2025

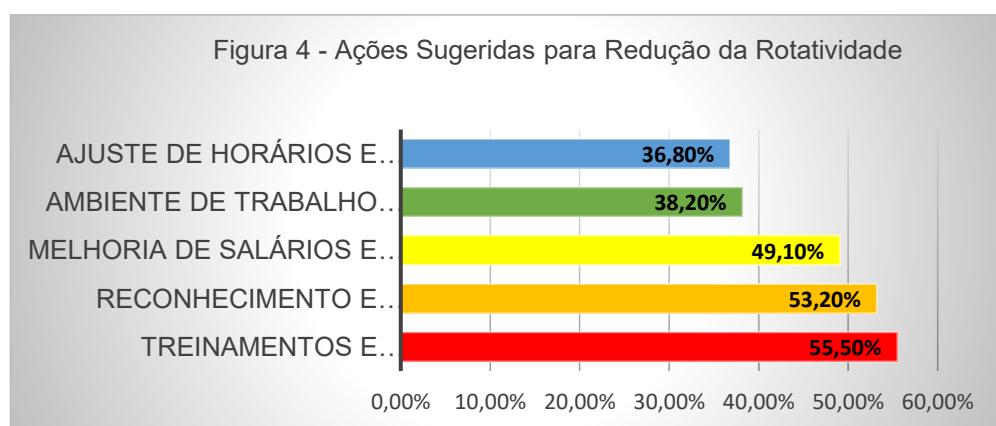
#### 4.4 AÇÕES SUGERIDAS PARA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

Com base nos dados coletados e apresentados na Figura 4, observou-se que os colaboradores valorizam principalmente treinamentos e oportunidades de crescimento (55,5%), reconhecimento e valorização do trabalho (53,2%), melhoria de salários e benefícios (49,1%), um ambiente saudável e colaborativo (38,2%) e o ajuste de horários e carga de trabalho (36,8%). Esses resultados estão em consonância com a literatura sobre gestão de pessoas, que aponta que “o desenvolvimento profissional é um dos fatores mais eficazes na retenção de talentos” (Stall, 2023, p. 45). A qualificação contínua amplia a percepção de pertencimento e reconhecimento do trabalhador, contribuindo para a redução do turnover (Bastos, 2015). Além disso, a valorização simbólica do trabalho, expressa em práticas de reconhecimento, feedbacks construtivos e elogios, é essencial para aumentar o engajamento e diminuir a intenção de desligamento voluntário, sendo que, segundo Mustapha (2019),

“práticas de reconhecimento frequentes elevam a percepção de valorização e reduzem o turnover” (p. 32).

Políticas salariais justas e competitivas, juntamente com benefícios adequados, são determinantes para a satisfação e permanência dos empregados, especialmente no setor varejista, conforme indica o SEBRAE (2023). De igual forma, ambientes de trabalho colaborativos e saudáveis, caracterizados por boa comunicação, clima organizacional positivo e apoio percebido, fortalecem a confiança entre equipes, minimizam conflitos e consolidam o vínculo com a organização (Zhang; Yee, 2024). A flexibilização de horários e a adequação da carga de trabalho promovem equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reduzindo o estresse e aumentando o bem-estar, uma vez que “a gestão flexível de horários contribui diretamente para a satisfação dos colaboradores” (Pirrolas; Correia, 2022).

Dessa maneira, a integração de ações de capacitação, reconhecimento, remuneração competitiva, manutenção de um clima organizacional saudável e flexibilidade constitui um modelo robusto de gestão de pessoas, capaz de reduzir a rotatividade e fortalecer as relações de trabalho no setor supermercadista, considerando as especificidades regionais dos municípios analisados.



## 5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam que a rotatividade de funcionários permanece como um dos principais desafios enfrentados pelo setor varejista, especialmente nos supermercados da Região Metropolitana de Ribeirão

Preto. Verificou-se que a alta taxa de turnover interfere diretamente na produtividade das equipes e na satisfação dos clientes, impactando a imagem e o desempenho organizacional.

Durante a análise, observou-se que fatores como remuneração adequada, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes para a permanência dos colaboradores. A ausência desses elementos tende a gerar desmotivação e instabilidade nas equipes, reforçando a importância de políticas de gestão de pessoas mais estratégicas e voltadas à valorização humana.

Constatou-se ainda que investir em capacitação e em boas condições de trabalho constitui não apenas uma ação de retenção de talentos, mas também uma estratégia de fortalecimento organizacional. Ambientes de trabalho saudáveis e participativos contribuem para o engajamento dos colaboradores e para a fidelização dos clientes.

Dessa forma, conclui-se que a redução da rotatividade exige uma cultura organizacional baseada no respeito, na valorização e no desenvolvimento contínuo. Tais práticas promovem relações mais sustentáveis e favorecem o crescimento conjunto de empresas e profissionais, fortalecendo a competitividade e a responsabilidade social no varejo.

## REFERÊNCIAS

ABREU SANTANA, Aline Canuto; NARCISO, Rodi. *Pilares da pesquisa educacional: autores e metodologias científicas em destaque*. Aracê, v. 7, n. 1, p. 1577–1590, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2782>. Acesso em: 17 abr. 2025.

ALVES, Lilian Fernanda. *Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rela S/A*. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, v. XIII, n. 18, 2009.

BASTOS, Gesiley Rodrigues. *Turnover – causas da rotatividade no mercado varejista: um estudo de caso na rede de Supermercados Davita*. Americana, SP: Faculdade de Tecnologia de Americana, 2015. Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial). Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/468>. Acesso em: 1 nov. 2025.

BATISTA, Mariana Klein et al. *Slow movement: trabalho e experimentação do tempo na vida líquido-moderna*. Psicologia & Sociedade, v. 25, n. 1, p. 30–39, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v25n1/05.pdf>. Acesso em: 30 maio 2025.

CAGED. *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados*. Ministério do Trabalho, 2024. Disponível em: <https://www.agenciasp.sp.gov.br>. Acesso em: 31 mai. 2025.

CARAVELA.INFO. *Economia de Monte Alto – SP*. [S. I.], 2025. Disponível em: <https://www.caravela.info/en/regional/monte-alto---sp>. Acesso em: 1 nov. 2025.

CDL JABOTICABAL. *Comércio forte e perspectivas de crescimento*, 2023. Disponível em: <https://www.cdljaboticabal.com.br/noticias>. Acesso em: 31 mai. 2025.

CEZARO, Bárbara. *Trabalho humano e as tecnologias disruptivas: caminhos possíveis*. Quaestio Iuris, v. 14, n. 2, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/quaestioiuris/article/view/43509/37751>. Acesso em: 30 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/editora-fasul/e-books/livro31.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. *Metodologias e classificação das pesquisas científicas*. RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 8, p. e585584, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5584>. Acesso em: 17 abr. 2025.

DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. *A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos*. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 17 abr. 2025.

DE SOUZA MIRANDA, Claudio et al. *Falta de mão de obra qualificada no setor de serviço na região de Ribeirão Preto: uma avaliação pela ótica dos empresários*. Revista Ciências Administrativas, v. 20, n. 1, p. 168–203, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647146007.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

DUTRA, João. *Dinâmica da rotatividade em funções de baixa qualificação no setor de varejo*. Revista de Gestão e Negócios, v. 10, n. 2, p. 45–60, 2016. Disponível em: <https://search.app/bDY1BqDCUtaoHYtR8>. Acesso em: 18 abr. 2025.

EM RIBEIRÃO. *Vendas de maio mostram tendência de recuperação no comércio de Ribeirão Preto*. Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <https://emribeirao.com/economia/vendas-de-maio-mostram-tendencia-de-recuperacao-no-comercio-de-ribeirao-preto-16290/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

IBGE. *Ribeirão Preto (SP): cidades e estados*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/ribeirao-preto.html>. Acesso em: 25 abr. 2025.

IDSC BRASIL. *Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil*. Instituto Cidades Sustentáveis, 2024. Disponível em: <https://idsc.org.br>. Acesso em: 26 abr. 2025.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS. *Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades – Brasil (IDSC-BR)*, 2023. Disponível em: <https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. *Fatores influentes na rotatividade de colaboradores no setor supermercadista: relatório de Observatório do Setor Terciário – OST*. Cuiabá: IFMT, 2020. Disponível em: [https://tga.ifmt.edu.br/media/filer\\_public/47/44/4744fc63-7442-46fd-8120-076ad6d6de06/relatorio\\_ost\\_2020.pdf](https://tga.ifmt.edu.br/media/filer_public/47/44/4744fc63-7442-46fd-8120-076ad6d6de06/relatorio_ost_2020.pdf). Acesso em: 17 abr. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUIZ, Jéssica da Silva et al. *Turnover (rotatividade): um estudo bibliométrico a partir de publicações científicas nacionais nos últimos 10 anos*, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5434>. Acesso em: 17 abr. 2025.

LUZ, Danielle Oliveira da; BOENTE, Alfredo Nazareno Pereira. *Estudo dos fatores influenciadores de rotatividade de funcionários: teoria dos conjuntos Fuzzy*. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 15, n. 8, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4053/2633>. Acesso em: 31 maio 2025.

MANNHEIM, Karl. *Essays on the sociology of knowledge*. Paul Kecskemeti, 1952. Disponível em: <https://dn790002.ca.archive.org/0/items/essaysonsociolog00mann/essaysonsociolog00mann.pdf>. Acesso em: 31 maio 2025.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

MELLO, Giovanna. *Gestão de pessoas como diferencial competitivo*, 2023. Disponível em: [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/50280/1/GIOVANNA\\_MELLO.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/50280/1/GIOVANNA_MELLO.pdf). Acesso em: 17 abr. 2025.

MOREIRA, Tadiana Maria. Os tipos de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. *Nos caminhos da iniciação científica*, 2022, p. 43. Disponível em: <https://faculdade.ielusc.br/wp->

<content/uploads/2022/02/livro-de-metodologia-ielusc-2022-nos-caminhos-da-iniciacao-cientifica.pdf#page=43>. Acesso em: 17 abr. 2025.

PAIVA, Lucia Maria. *O comportamento organizacional nas empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019.

PIRROLAS, Olga Alexandra; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. *Literature Review on Human Resource Churning — Theoretical Framework, Costs and Proposed Solutions*. Soc. Sci., v. 11, n. 10, 489, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>. Acesso em: 1 nov. 2025.

PREFEITURA DE RIBEIRÃO PRETO. *1º Feirão de Empregos de 2025*. Disponível em: <https://www.ribeiraopreto.sp.gov.br>. Acesso em: 31 mai. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JABOTICABAL. *Recordé: Jaboticabal registra marca inédita na geração de empregos formais*. Jaboticabal, 11 jun. 2024. Disponível em: <https://www.jaboticabal.sp.gov.br/portal/noticias/0/3/18126/recordé-jaboticabal-registra-marca-inedita-na-geração-de-empregos-formais>. Acesso em: 1 nov. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTE ALTO. *Monte Alto se destaca em geração de empregos formais em 2025*. Monte Alto, 2025. Disponível em: <https://montealto.sp.gov.br/site/monte-alto-se-destaca-em-geração-de-empregos-formais-em-2025/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO PRETO. *Ribeirão lança programa que vai oferecer 16 mil oportunidades de emprego até o fim do ano*. Ribeirão Preto, 27 jun. 2025. Disponível em: <https://www.acidadeon.com/ribeiraopreto/economia/ribeirao-lanca-programa-que-vai-oferecer-16-mil-oportunidades-de-emprego-ate-o-fim-do-ano/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

RAIS. *Relação Anual de Informações Sociais*. Ministério do Trabalho e Emprego, 2022. Disponível em: <https://raisinformacoes.mte.gov.br>. Acesso em: 31 mai. 2025.

REVIDE. *Agroindústria e agronegócio de Jaboticabal fazem economia girar*. Ribeirão Preto, 2024. Disponível em: <https://www.revide.com.br/noticias/regiao-metropolitana/jaboticabal-agronegocio-faz-economia-girar/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

ROBERT HALF. *Turnover voluntário atinge 39% em 2023, apontando desafios na retenção de talentos*. São Paulo, fev. 2024. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SALTON, Mariane Arcari. *Rotatividade de pessoas em organizações: uma revisão conceitual*, 2024. Disponível em: [https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/3599/\\_com\\_ficha\\_trabalho\\_de\\_conclusao\\_de\\_curso\\_- mariane\\_arcari\\_salton.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/3599/_com_ficha_trabalho_de_conclusao_de_curso_- mariane_arcari_salton.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 17 abr. 2025.

SEBRAE. *Rotatividade de colaboradores é recorrente no varejo*. Brasília, 3 maio 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo%2Cffae7e2f26681810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 1 nov. 2025.

SEHNEM, Simone; PROVENSI, Tais; SILVA, Tiago; PEREIRA, Suzana. *Inovação disruptiva e circularidade em modelos de negócios sustentáveis: uma análise de startups*. In: XXIV Seminários em Administração. Anais, nov. 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/c34c2295-066f-4df1-acc7-40c51765a69c/content>. Acesso em: 30 maio 2025.

STALL, Bárbara Christina. *Rotatividade no varejo: um estudo de caso*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/83326>. Acesso em: 1 nov. 2025.

VINICIUS, Pedro et al. *Desafios na retenção de talentos da Geração Z: impactos na rotatividade nas empresas*, 2023. Disponível em: <http://www.revistaesamc.periodikos.com.br/article/672e026ca95395069b2a4ef3/pdf/revistaesamc-Especial-672e026ca95395069b2a4ef3>. Acesso em: 17 abr. 2025.

WALDMAN, E. *How to manage a multi-generational team*. Harvard Business Review, 2021. Disponível em: <https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team>. Acesso em: 31 maio 2025.

ZHANG, Yunrui; YEE, Cheok Mui. *A Literature Review on Factors Influencing Employee Turnover Intention*. International Journal of Management, Accounting, Governance and Education, v. 5, n. 11, p. 389–403, 2024. Disponível em: <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1650>. Acesso em: 1 nov. 2025