

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BÁRBARA CHRISTINA STALL

ROTATIVIDADE NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2023

BÁRBARA CHRISTINA STALL

ROTATIVIDADE NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2023

Rotatividade no varejo: um estudo de caso

Bárbara Christina Stall

RESUMO

O setor do varejo possui grande relevância no âmbito empresarial. Além de possuir desafios diários com o *turnover* do setor, é preciso conciliar também a gestão de pessoas e a gestão de recursos. O objetivo do presente estudo é planejar a redução da taxa de *turnover* em uma rede de supermercado familiar. A empresa conta com cerca de 200 funcionários e possui quatro lojas e um centro de distribuição, sendo que duas lojas estão localizadas na cidade de Curitiba, e duas lojas e um centro de distribuição estão localizadas na cidade de São José dos Pinhais. Para embasamento ao estudo, entrevistas foram realizadas com sete funcionários de setores como açougue, panificadora, caixa e níveis gerenciais, com o intuito de diagnosticar as principais causas da troca de funcionários. Dados internos da empresa foram levantados do período de outubro de 2021 à outubro de 2022 para elencar os tipos de desligamentos, sexo, tempo de permanência na empresa e função. Os resultados dos levantamentos apontam como fatores que contribuem para o *turnover* as falhas no processo de recrutamento e seleção, falta de avaliação de funcionários, ausência de programas de desenvolvimento interno e a dificuldade de percepção de crescimento profissional dentro da organização. Com a era digital influenciando a opção de compra dos consumidores, as pessoas se tornaram ainda mais fontes de vantagens competitivas. O varejo familiar possui participação relevante no setor, com isso o estudo voltado a este tema tende a agregar organizações do mesmo perfil, auxiliando em seus processos gerenciais e estratégicos.

Palavras-chave: *Turnover*. Varejo. Empresa familiar.

ABSTRACT

The retail sector has great relevance in the business scope. In addition to having daily challenges with the sector's turnover, it is also necessary to reconcile people management and resource management. The objective of the present study is to plan the reduction of the turnover rate in a family supermarket chain. The company has around 200 employees and has four stores and a distribution center, two of which are located in the city of Curitiba, and two stores and a distribution center are located in the city of São José dos Pinhais. To support the study, interviews were conducted with seven employees from sectors such as butchery,

bakery, cashier and managerial levels, with the aim of diagnosing the main causes of employee change. Internal company data were collected from October 2021 to October 2022 to list the types of dismissals, gender, length of stay in the company and function. The results of the surveys indicate failures in the recruitment and selection process, lack of employee evaluation, lack of internal development programs and the difficulty of perceiving professional growth within the organization as factors that contribute to turnover. With the digital age influencing consumers' purchasing choice, people have become even more sources of competitive advantage. Family retail has a relevant participation in the sector, with that the study focused on this theme tends to aggregate organizations of the same profile, helping in their managerial and strategic processes.

Keywords: Turnover. Retail. Family Business.

1. INTRODUÇÃO

Turnover é um termo da língua inglesa que ao traduzir para o português significa renovação/virada. É utilizada nas empresas para representar a rotatividade de funcionários, ou seja, a alteração do quadro de funcionários em um determinado período. A importância de mensurar esse indicador é que dessa maneira a empresa conseguirá acompanhar seus desligamentos e admissões, podendo analisar se as alterações estão sendo vantajosas ou prejudiciais.

A lucratividade de uma organização pode ser afetada pelas alterações em seu quadro de funcionários, isso porque a empresa terá maiores gastos com recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e substituição de funcionários. Além disso, a qualidade da prestação de serviço é afetada pela falta de mão de obra ou por funcionários sobrecarregados, podendo levar a perda de vendas, clientes e produtividade.

A própria legislação brasileira busca adotar práticas para diminuir o *turnover*, seja por parte da empresa ou do empregado, utilizando – se de multas e taxas para dificultar esse processo. Para a empresa demitir envolve aviso prévio, multa de FGTS, além dos pagamentos como salários, décimo terceiro e férias. Para o funcionário que não esteja na experiência existe o aviso prévio, buscando criar barreiras para o processo de desligamento.

Um estudo de 2016 realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), aponta que a rotatividade do varejo possui um índice elevado. Isso porque é um setor em que a remuneração é baixa e serve de passagem para outras carreiras. Além disso, o varejo é a porta de entrada para o mercado de trabalho, justamente pelas vagas disponíveis de forma recorrente.

Frente a este cenário, o objetivo deste estudo é planejar a redução da taxa de *turnover* em uma rede de supermercado familiar, composta por 04 lojas e 01 centro de distribuição. As lojas estão localizadas no Paraná, nas cidades de Curitiba e São José dos Pinhais, e contam com um quadro de cerca de 200 funcionários.

O presente trabalho visa a contribuição teórica e prática sobre a rotatividade no setor do varejo, que é um campo pouco estudado ainda mais quando se refere a empresas de pequeno ou médio porte familiar. Uma pesquisa realizada pela KPMG e Grupo Padrão (2015) aponta que 67% das empresas do setor de varejo no Brasil

são familiares (MACCIO, 2015). Com isso o estudo poderá nortear diversas organizações que possuem a mesma realidade, tornando - o relevante.

2. TURNOVER

Os estudos sobre temas voltado ao comportamento organizacional se iniciaram no Brasil por volta de 1970. Nesse período eram abordados assuntos como satisfação e motivação no ambiente de trabalho. As pesquisas atuais seguem sendo realizadas por meio de dissertações, teses, trabalhos de conclusão de curso e livros (SIQUEIRA, 2008).

Historicamente, em períodos de expansão econômica, acontece o aquecimento no mercado de trabalho, ou seja, os números de desligamentos voluntários são maiores, levando em consideração as oportunidades de empregos com salários superiores. Já em períodos de retração econômica, os desligamentos voluntários tendem a diminuir, e os desligamentos por iniciativa da empresa aumentam, não sendo feito a substituição dos mesmos, o que diminui a rotatividade (TRICHES, 2014).

Conforme o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2016), a rotatividade é mensurada pela razão entre o número de admitidos e desligados daquele período. O *turnover* por si só não é uma preocupação, isso porque a troca de funcionários faz parte do mundo organizacional. Gerenciar o quadro de colaboradores significa obter novos talentos e até mesmo fazer as substituições de funcionários que não são mais estratégicos para a organização.

Mantovani (2020), acredita que a rotatividade próxima a zero possivelmente esconde um cenário de comodismo dentro da empresa, também analisa que as movimentações no quadro de funcionário tendem a ser positivas em sua maioria. Drucker (1981), ressalta que é preciso colocar as pessoas certas no local certo, levando em consideração o serviço/função em que o funcionário irá possuir um desempenho melhor. Até porque, a troca constante de funcionários implica em colaboradores sobrecarregados, dificuldade em manter os padrões da organização e resultados operacionais ineficientes.

Em sua dissertação, Fábio Garboggini Siqueira (2016), realizou um estudo onde entrevistou 20 profissionais entre níveis gerenciais e operacionais do setor do

varejo. O estudo constatou que os colaboradores se sentem satisfeitos quando seus trabalhos são realizados de forma eficiente e quando estão cientes dos resultados que precisam atingir.

Quando abordado sobre fontes de prazer e alegria no ambiente de trabalho, os entrevistados mencionaram que o trabalho é fonte de experiências de relações humanas, e que é importante ver o propósito no trabalho executado e perceber relevância na contribuição social que proporciona (SIRQUEIRA, 2016). Em relação ao setor do varejo, quando os entrevistados foram abordados sobre o tema, mencionaram que possuem dificuldades em se adaptar de forma constante as mudanças do setor, já que muitas vezes são de forma repentina (SIQUEIRA, 2016).

Com isso é possível identificar que é relevante entender quais são os valores, motivações e necessidades dos profissionais inseridos no mercado de trabalho. Para que dessa forma, seja possível trilhar estratégias para a retenção de talentos.

2.1. AS DIFERENTES GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

No mercado de trabalho atualmente possuímos três gerações principais e ativas, que são os *baby boomers*, geração X e geração Y. Segundo a organização Ampliar (2021), os *baby boomers* são os nascidos entre os anos de 1945 e 1964, já a geração X nasceu entre os anos de 1965 e 1980. Também conhecida como *millenials*, a geração Y são os nascidos entre os anos de 1981 e 1999, que já tem uma participação relevante no mercado de trabalho.

Uma pesquisa realizada por Rodrigo Cunha da Silva (2013), buscou identificar as diferenças e similaridades entre as gerações *baby boomers*, X e Y no contexto organizacional. Fatores como comprometimento, significado de trabalho, responsabilidade social, remuneração e benefícios, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, aprendizado e desenvolvimento, possibilidade de crescimento na carreira, liderança e relacionamento com colegas de trabalho, foram analisados.

Com o resultado da pesquisa realizada por Da Silva (2013), foi possível identificar que alguns fatores não possuem diferença entre as gerações, ou seja, possuem a mesma relevância. Já outros fatores foram identificados com percepções diferentes, sendo relevante entender cada fator e o que implica na gestão de pessoas.

O comprometimento no trabalho, foi identificado como baixo para as gerações X e Y, estas gerações buscam independência, liberdade e desafios no ambiente organizacional. Ao contrário, os *baby boomers* priorizam trabalhos com significados e a identificação com a empresa. Dessa forma se dedicam mais ao trabalho do que a vida pessoal quando comparado as outras gerações, como também tendem a ter um maior comprometimento com as organizações em que atuam (DA SILVA, 2013).

As novas gerações buscam o crescimento rápido no ambiente de trabalho, enquanto os *babys boomers* não tem essa prioridade. Da mesma forma em que as gerações X e Y buscam um relacionamento mais informal com o seu líder, já a geração mais velha prefere um estilo de gestão mais participativo (DA SILVA, 2013).

O relacionamento com os colegas de trabalho é percebido de forma distintas entres as três gerações. Os *baby boomers* são muito hábeis politicamente, a geração X prefere trabalhar sozinho e se relacionar com os colegas de trabalho de maneira informal. Já a geração Y gosta de estar em contato com as pessoas seja no ambiente virtual, dentro ou fora das organizações (DA SILVA, 2013).

O *turnover* revela a capacidade da empresa reter seus colaboradores e ser atrativa, e pode ser classificado como voluntário, onde parte do colaborador a iniciativa de se desligar da empresa, e involuntário que é quando parte da empresa (DIAS, 2022). Os dirigentes das organizações atuais, vem se preocupando com os possíveis impactos que a política organizacional das empresas possui sobre os trabalhadores, seja sobre a sua saúde, bem-estar ou qualidade de vida. Com isso a busca por instrumentos de diagnóstico e gestão de pessoas nas organizações vem crescendo (SIQUEIRA, 2008).

A gestão de pessoas como forma de coordenar pessoas, e não como o cargo, compreende em diagnosticar as crenças, afetos, sentimentos e comportamentos que são significativos para a competitividade organizacional (SIQUEIRA, 2008). As pessoas se tornaram um diferencial competitivo, levando em consideração a alta concorrência e a busca contínua por espaço no mercado.

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico e análise de conceitos que norteiam a definição do tema

estudado. Um estudo de caso foi realizado em uma rede de supermercados familiar, como o objetivo de promover a redução da taxa de *turnover*, analisando as causas demissionais, investigando os líderes e funcionários.

Os dados para a análise dos desligamentos que ocorreram no período de um ano foram extraídos do sistema interno da empresa, onde foi realizado levantamento de dados como sexo, função, tempo de empresa e motivo da rescisão. O período analisado corresponde a outubro de 2021 à outubro 2022.

Para a coleta de dados dos líderes, gerentes e funcionários, realizou-se um estudo de caso com coleta de dados por meio de entrevistas, notas de campo e análise documental. As entrevistas foram semiestruturadas e individuais buscando entender a rotatividade no setor em que atuam, e as percepções dos mesmos sobre o tema. Foram selecionados 07 funcionários para participar do levantamento de dados. Os critérios de seleção foram tempo de empresa, setor em que atuam e vivências dentro da organização.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada atua no setor supermercadista há cerca de 50 anos. Conta com 2 lojas em Curitiba, 2 lojas em São José dos Pinhais e 1 centro de distribuição em São José dos Pinhais.

Para iniciar a análise da rotatividade do estudo de caso, se faz necessários entender o *turnover* do setor. Para garantir a confiabilidade das informações levantadas foi solicitado ao especialista e consultor do varejo, o envio de dados dos supermercados com o mesmo perfil do supermercado estudado.

Os campos selecionados com N/A, representam que não se aplicam naquela unidade. Isso porque a empresa conta com apenas uma loja ou com menos filiais do que a empresa analisada.

TABELA 1 – ROTATIVIDADE 2021

QUADRO COMPARATIVO ROTATIVIDADE – 2021				
	Matriz	Filial 01	Filial 02	Filial 03
Supermercado Estudado	88,10%	77,35%	82,04%	99,02%
Supermercado 01	30,22%	N/A	N/A	N/A
Supermercado 02	72,96%	66,30%	N/A	N/A
Supermercado 03	77%	69%	72%	N/A

FONTE: a autora (2022)

Também foi solicitado os dados referentes ao primeiro semestre de 2022, e como é possível observar, a empresa estudada permanece com o *turnover* acima dos seus concorrentes. O que tende a comprometer a qualidade do serviço prestado, o atendimento e a satisfação do cliente.

TABELA 2 – ROTATIVIDADE PRIMEIRO SEMESTRE 2022

QUADRO COMPARATIVO ROTATIVIDADE - 2022 primeiro semestre				
	Matriz	Filial 01	Filial 02	Filial 03
Supermercado Estudado	63,86%	66,06%	84,01%	82,30%
Supermercado 01	43,34%	N/A	N/A	N/A
Supermercado 02	42,13%	32,56%	N/A	N/A
Supermercado 03	52%	48%	55%	N/A

FONTE: a autora (2022)

Com a análise das rescisões de outubro de 2021 à outubro de 2022 foi possível identificar que a maior parte dos desligamentos mantêm uma proporção de cerca de 65% mulheres e 35% homens, exceto a Filial 01 que teve mais funcionários homens desligados (58%). Em relação as funções que mais tiveram rotatividade na empresa estão os operadores de caixa (39,59%), repositores (23,24%) balconistas de panificadora (11,89%) e balconistas de açougue (8,11%), demais setores ficaram abaixo de 5%.

Quando analisado o tempo que os funcionários ficaram na empresa foi identificado que 41% das rescisões ocorrem em até 03 meses, ou seja, dentro do contrato de experiência. A rotatividade de funcionários com mais de um ano de empresa totalizam 32%, seguido por 15% de funcionários que trabalham de 03 a 06 meses e 12% para os que trabalharam de 6 meses a 1 ano.

Apesar de não ocorrer diferenciações de salários ou benefícios entre funcionários da rede, o comportamento demissional é diferente entre as unidades. Para demonstrar tais diferenças o quadro a seguir identifica os quatro principais motivos de rescisão por unidades. Os mesmos estão dispostos em sequência, do mais ao menos expressivo.

QUADRO 3 – MOTIVOS RESCISÕES

Matriz - Motivos rescisões	
Pedido de demissão sem justa causa	45,95%
Rescisão contrato de experiência antecipada pelo empregado	21,62%

Demitido sem justa causa	16,22%
Término contrato de experiência	10,81%
Filial 01 - Motivos rescisões	
Demitido sem justa causa	33,33%
Rescisão contrato de experiência antecipada pelo empregado	24,44%
Término contrato de experiência	22,22%
Pedido de demissão sem justa causa	20,00%
Filial 02 - Motivos rescisões	
Término contrato de experiência	30,77%
Pedido de demissão sem justa causa	30,77%
Rescisão contrato de experiência antecipada pelo empregado	19,23%
Demitido sem justa causa	17,31%
Filial 03 - Motivos rescisões	
Pedido de demissão sem justa causa	50,98%
Rescisão contrato de experiência antecipada pelo empregado	17,65%
Término contrato de experiência	13,73%
Demitido sem justa causa	11,76%

FONTE: a autora (2022)

Anotações de campo foram realizadas em conversas individuais com 07 funcionários de diferentes setores, como gerente, subgerente, coordenador de açougue, confeitiro e fiscal de caixa. O objetivo foi identificar qual a percepção dos colaboradores sobre o *turnover*. A seleção dos mesmos se deu por setores com maior número de rotatividade, tempo de empresa e funcionários que já tivessem trabalhado em mais de uma loja.

Em relação a admissão ficou claro que os responsáveis atuais pelas admissões, os gerentes, seguem seus próprios princípios e conhecimentos para realizar as entrevistas. Além disso, não existe nenhuma padronização para receber novos funcionários, cada loja faz de uma maneira. Algumas nem apresentam dependências e áreas comuns, como vestiário e refeitório da empresa.

Um dos principais pontos abordados por todos é a dificuldade na contratação de funcionários com experiência, dessa forma grande parte dos admitidos não possuem experiência no setor ou no varejo. Não existe um treinamento pré-determinado para os mesmos, cada coordenador de setor é responsável por passar as orientações necessárias, da forma que lhe é condizente.

Durante a experiência, período em que exige uma análise mais detalhista do novo funcionário, cada gerente analisa de uma forma. Alguns chegam a chamar esse novo funcionário para dar *feedback*, outros se baseiam na opinião de clientes

ou colegas de trabalho para realizar a definição de dar sequência ou não no contrato de trabalho.

Em relação a *feedback*, os funcionários mencionaram que sentem falta desse retorno. Colaboradores com mais de 20 anos de empresa disseram que acham importante ter esse retorno em seu trabalho, até para que possam buscar estratégias de entregar melhores resultados.

Não existe plano de carreira estruturado, e nas notas de campo foi possível perceber que cargos que exigem experiências como padeiro, confeitiro ou açougueiro possuem uma dificuldade muito maior de contratação, levando em consideração as exigências para a função. Também foi possível identificar que os próprios coordenadores de setor não treinam seus subordinados para a ascensão profissional, o que faz com que as vagas em aberto sejam preenchidas muitas vezes por candidatos de fora da empresa.

Colaboradores que trabalharam em mais de uma unidade apresentaram algumas percepções relevantes, como por exemplo, que a localização da loja influencia diretamente na sua rotatividade, quanto melhor a localização mais oportunidade e facilidade para outra oportunidade de emprego. Nesse contexto a loja matriz se favorece, tendo em vista que está localizada em uma região mais afastada, onde as oportunidades de emprego são menores, inclusive no varejo.

Além da localização, um ponto mencionado por mais de um funcionário é sobre a liderança da loja, a forma de liderar interfere no ambiente de trabalho e na rotatividade. Funcionários mencionam que quando ocorrem mudanças gerenciais percebem que o clima organizacional da loja é afetado, e que alguns gerentes tendem a fazer um trabalho voltado ao desenvolvimento profissional e outros não conseguem ter o controle do ambiente.

Funcionários mencionaram que se sentem desmotivados quando percebem que colaboradores que não seguem as regras ou os procedimentos, não sofrem nenhuma consequência, como orientações, advertências ou até mesmo suspensões. Acreditam também que não existe um padrão da empresa em relação a isso, e que cada gerente age como lhe convém.

Os principais motivos percebidos em relação aos desligamentos são mudanças de cidade, outra oportunidade de emprego com carga horária de segunda-feira a sexta-feira, problemas familiares, não se adaptar a empresa ou aos

líderes, e por último o salário. Além disso, em algumas conversas realizadas a falta de percepção de crescimento dentro da empresa também foi mencionado.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A análise dos dados mencionados gera uma reflexão de que até mesmo organizações de pequeno/médio porte possuem dificuldades de padronização, e ressalta ainda a importância de terem normas estabelecidas. A falta do controle de que normas e regras estejam sendo seguidas pode afetar resultados financeiros.

Quando se realiza uma proposta de intervenção com o objetivo de reduzir a taxa de *turnover*, é evidente que o perfil da empresa precisa ser levado em consideração. De nada adianta grandiosas sugestões se a empresa não possui recursos financeiros ou até mesmo estrutura para dar continuidade.

Levando em consideração o contexto analisado é perceptível que o processo de admissão possui falhas. Isso porque em algumas unidades o número de desligamentos durante o contrato de experiência (até 03 meses), lidera o *ranking*. Todo o processo de admissão está sobre a responsabilidade do gerente, o que é positivo levando em consideração que ele mesmo faz suas avaliações e definições. Como ponto negativo é percebido que os mesmos não possuem conhecimentos teóricos e nem mesmo os pré-requisitos das vagas em aberto.

É perceptível que funcionários que tiveram seus desligamentos em até 3 meses, não tiveram uma admissão bem estruturada. Dessa forma o RH da empresa poderia auxiliar no processo de contratação, seja realizando as entrevistas ou até mesmo elaborando materiais que auxiliem os gerentes nas entrevistas, como por exemplo, quais características devem ser levadas em consideração para cada vaga. Além disso é de extrema importância a análise dos funcionários no período de experiência. Com isso o RH poderia implantar questionários a serem respondidos tanto pelo funcionário quanto pelo gerente com o objetivo de analisar as entregas feitas e o comportamento no período.

O *turnover* de forma frequente causa sobrecarga de funcionários, como levantado nas anotações de campo. É nítido que a falta de treinamento afeta os resultados organizacionais, já que os funcionários muitas vezes não seguem o que é estipulado por falta de conhecimento ou orientação. Uma sugestão a curto prazo seria ter uma loja “base”, onde seria composta por equipes mais estruturadas e que

teriam a responsabilidade de orientar os admitidos sobre normas e práticas do setor. Dessa forma quando o funcionário chegasse na loja contratada já saberia os procedimentos, e não demandaria tanto tempo de uma equipe que muitas vezes não está preparada para orientar.

Outra sugestão que envolveria um processo mais longo seria voltada aos treinamentos de equipes e o processo de integração para os admitidos, onde seriam passadas todas as normas a serem seguidas, para que a empresa conseguisse padronizar todas as lojas. Nesse contexto seria tirado essa função do gerente, que apesar de não seguir uma padronização, isto é algo que lhe demanda tempo, o que poderia ser substituído por algo mais estratégico.

Quando mencionado sobre as diferenças de gerações no mundo corporativo fica claro que as novas gerações buscam propósito e identificação onde trabalham. Nesse sentido o plano de cargos e salários é de extrema importância para a organização.

Coordenadores de setor precisam estar preparados para desenvolver suas equipes. Dessa forma a promoção dentro da empresa seria uma estratégia que diminuiria custo e traria a visão de crescimento profissional. Além de utilizar a favor da empresa a oportunidade de possuir vagas em 4 lojas e 1 centro de distribuição.

Buscar analisar os estilos de liderança dos gerentes de loja e coordenadores de setor também é de extrema importância. Com isso seria interessante efetuar uma análise de clima organizacional, para poder auxiliar os gerentes em seu processo de desenvolvimento profissional.

O quadro a seguir foi realizado com o objetivo de elencar os pontos analisados, as recomendações de solução para o respectivo processo e quais as melhorias esperadas. Dessa forma é possível comparar as questões encontradas e até mesmo realizar um plano de prioridade de execução.

QUADRO 4 – RESUMO DAS PROPOSTAS DE MELHORIAS

Processo	Dificuldade Encontrada	Recomendação de Solução	Melhoria esperada
Recrutamento e seleção	Falta de padronização	RH realizar as admissões ou auxiliar no processo de padronização, com materiais e procedimentos que deem embasamento aos gerentes	Redução do <i>turnover</i> , contratações mais acertadas, padronização entre as lojas
	Alto <i>turnover</i> durante o contrato de experiência		
	Falta de conhecimento teórico		

Avaliação período de experiência	Falta de padronização	Criar questionário com o objetivo de avaliar o novo colaborador e a gerência da loja, para que se possa analisar o comportamento e entregas durante a experiência	Análise fundamentada com argumentos que justifiquem o término do contrato ou até mesmo a permanência na empresa, evitando com que funcionários que não possuem o perfil esperado permaneçam
	Falta de análise criteriosa		
	Falta de <i>feedback</i>		
Treinamento e desenvolvimento	Ausência de treinamentos frequentes	A curto prazo utilizar equipes já formadas para auxiliar os novos funcionários em seus respectivos setores. A longo prazo padronizar as admissões com processo de integração, repassando as normas e procedimentos a serem seguidos	Padronização de serviço e atendimento nas lojas, mais tempo para o gerente utilizar de forma estratégica, melhorar a satisfação no ambiente de trabalho
	Funcionários com dificuldade em executar seu serviço		
Plano de cargos e salários	Ausência de percepção de crescimento dentro da organização	Implantar plano de níveis salariais de acordo com critérios estabelecidos	Retenção de funcionários à longo prazo
Programa de desenvolvimento interno	Dificuldade interna em preenchimento de vagas em aberto	Criar um programa de liderança onde os líderes dos setores desenvolveriam suas equipes para que fosse possível uma promoção interna	Redução no custo de recrutamento, plano de carreira e agilidade na troca de funcionários
Análise do clima organizacional	Perfis gerenciais afetam o ambiente da organização e nos resultados obtidos, de forma negativa e positiva	Realizar o levantamento do clima organizacional em todas as lojas	Entender os pontos a melhorar e os perfis gerenciais que necessitam de algum desenvolvimento profissional

Fonte: a autora (2023)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de planejar a redução do turnover em uma rede de supermercado familiar, a análise bibliográfica e os levantamentos de dados foram

realizados. Os resultados obtidos evidenciam a relevância do controle interno das organizações em relação a seus indicadores.

O diagnóstico das causas demissionais e a participação dos líderes e funcionários levou o estudo a resultados que demonstram o quanto as pessoas são fontes de vantagens competitivas. Além disso nota-se que os funcionários não possuem espaços para sugestões dentro da organização, e ouvi-los gerou análises estratégicas que podem ser utilizadas como vantagem competitiva.

Resultados obtidos demonstram falhas nos processos de recrutamento e seleção, a falta de avaliação de funcionários na experiência, consequências da ausência de treinamentos, e a importância do plano de cargos e salários e do programa de desenvolvimento interno. Com as análises realizadas a empresa poderá efetuar um plano de ação com o objetivo de obter melhores resultados voltados ao *turnover*, diminuindo seus custos e buscando se destacar de seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

DA SILVA, Rodrigo Cunha. **A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas**. 178 f. Trabalho acadêmico (programa de pós graduação em administração) – Faculdade de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/MBA%20-%20Federal/TCC%20-%20Artigo/RodrigoCunhadaSilvaVO.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade do mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>.

DIAS, Mariana. **Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto da rotatividade na empresa**. Gupy, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover>. Acesso em 22 de janeiro de 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Prática da Administração de Empresas**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 1981.

INDICE DE CONFIANÇA ROBERT HALF. **Sondagens de profissionais qualificados**. 2022, 20ª edição. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents_not_indexed/robert-half-indice-de-confianca-20-edicao.pdf

MACCIO, Daniela. **67% das empresas dos varejo são familiares**. Móveis de Valor, 2015. Disponível em: <https://www.moveisdevalor.com.br/portal/67-varejistas-sao-familiares>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

MANTOVANI, Fernando. **Rotatividade: oportunidades, riscos e boas práticas**. Revista Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/rotatividade-oportunidades-riscos-e-boas-praticas/>. Acesso em: 12 de outubro de 2022.

ORGANIZAÇÃO AMPLIAR. **Geração X, Y,Z e Millenials: Quem são? Em qual você se encaixa?** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://ampliar.org.br/geracao-x-y-z-e-millenials-quem-sao-em-qual-voce-se-encaixa/>. Acesso em: 14 de janeiro de 2023.

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES É RECORRENTE NO VAREJO (SEBRAE). 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo,ceb3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

SIQUEIRA, Fabio Garboggini. **Sentidos do Trabalho em empresa do Setor de varejo**. Orientadora: Maria Jose Tonelli. 2016. 63 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2008.

TRICHES, Divanildo. Taxa de rotatividade e a nova regra para o aviso prévio: Impactos no mercado de trabalho formal de Caxias do Sul – RS. **Revista Economia e Região**, v. 2, n. 1, p. 146 – 164, 2014. Doi: 10.5433/2317-627X.2014v2n1p146.