



DOI: 10.14295/idonline.v19i76.4175

Artigo

Desafios na Gestão de Recursos Humanos em Supermercados: Um Estudo sobre Estratégias para Reduzir a Alta Rotatividade de Funcionários

Lucas Vicente Medeiros da Silva¹; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: Este estudo analisa as estratégias de gestão de recursos humanos aplicadas no setor supermercadista, com ênfase na redução da rotatividade de funcionários. A revisão de literatura foi conduzida com base em fontes acadêmicas e científicas disponíveis nos portais SciELO, ABRAS e Google Acadêmico. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, com o intuito de analisar as estratégias de gestão de pessoas e compreender suas implicações na retenção de talentos. O método adotado foi uma revisão bibliográfica, com o intuito de identificar as práticas que têm demonstrado eficácia na mitigação da rotatividade. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma análise interpretativa das publicações, sem a intenção de quantificar dados, mas com foco na compreensão das práticas organizacionais e os desafios enfrentados pelas empresas. Os resultados indicam que estratégias como programas de capacitação contínua, práticas de valorização e incentivo à comunicação eficaz entre equipes contribuem significativamente para a redução da rotatividade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação no Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho.

Challenges in Human Resource Management in Supermarkets: A Study on Strategies to Reduce High Employee Turnover

Abstract: This study analyzes human resource management strategies applied in the supermarket sector, with an emphasis on reducing employee turnover. The literature review was conducted based on academic and scientific sources available on SciELO, ABRAS, and Google Scholar. The research followed a qualitative approach, aiming to analyze people management strategies and understand their implications for talent retention. The adopted method was a bibliographic review, seeking to identify practices that have proven effective in mitigating turnover. The research was developed through an interpretative analysis of publications, without the intention of quantifying data, but focusing on the understanding of organizational practices and the challenges faced by companies. The results indicate that strategies such as continuous training programs, appreciation practices, and the promotion of effective communication among teams significantly contribute to reducing turnover.

Keywords: People Management. Work Motivation. Quality of Work Life.

¹ Graduando em Administração pela Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão. E-mail: lucasvicentemedeirosdasilva@gmail.com;

² Professora orientadora. Docente do curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). Administradora com MBA em Gestão Empresarial, Metodologia do ensino superior e, em Gestão de Pessoas. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional..E-mail: jailza.andrade@unisulma.edu.br.

Introdução

Nos últimos anos, o mercado de trabalho brasileiro tem enfrentado desafios significativos, especialmente no que diz respeito à retenção de talentos e à elevada rotatividade de funcionários, com ênfase no setor varejista. A alta rotatividade, que gera custos consideráveis em recrutamento, treinamento e integração de novos colaboradores, tem se mostrado um problema recorrente, afetando diretamente a eficiência operacional e a continuidade das operações. Nesse cenário, os supermercados brasileiros, como um dos principais pilares do setor varejista, enfrentam a necessidade urgente de aprimorar a gestão de recursos humanos a fim de mitigar as consequências da alta rotatividade.

O setor supermercadista destaca-se no Brasil não apenas por seu impacto econômico, com um faturamento superior a 1 trilhão de reais em 2023, representando 9,02% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também por ser um dos maiores empregadores do país, com cerca de 9 milhões de colaboradores diretos e indiretos. Contudo, o crescimento acelerado deste setor traz consigo desafios significativos na gestão de pessoas, particularmente no que diz respeito à retenção de funcionários. A adaptação à nova realidade do mercado exige uma revisão das práticas de gestão de recursos humanos, tradicionalmente insuficientes para atender às atuais complexidades e demandas do setor.

Conforme destaca Chiavenato (2011), a gestão de pessoas é um fator determinante para o sucesso organizacional, pois afeta diretamente o comportamento, desempenho e motivação dos colaboradores. Além disso, a capacitação contínua e a criação de um ambiente que favoreça o aprendizado são estratégias essenciais para a retenção de talentos, como defendem Bezerra (2008) e Catelli (2007). Nesse contexto, a cultura organizacional assume um papel fundamental, pois influencia diretamente o clima de trabalho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores (Robbins et al., 2010).

Diante da relevância do tema, este estudo propõe analisar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas por supermercados brasileiros no enfrentamento da alta rotatividade de funcionários. A questão central do estudo é: quais estratégias podem ser adotadas pelos supermercados para reduzir a rotatividade de funcionários? O objetivo principal é analisar as estratégias de gestão de recursos humanos que visam minimizar a rotatividade, com os seguintes objetivos específicos: a) identificar as causas da alta rotatividade em supermercados; b) avaliar

os impactos dessa rotatividade nas operações dos supermercados; e c) investigar as práticas e estratégias que têm se mostrado eficazes na redução desse fenômeno.

Este trabalho adota uma metodologia de revisão bibliográfica qualitativa, com base em fontes acadêmicas e científicas obtidas nos portais *SciELO*, ABRAS e *Google Acadêmico*. A análise será interpretativa, com base nas contribuições e tendências encontradas nas fontes revisadas.

A relevância desta pesquisa está no fato de entender o motivo da alta rotatividade de colaboradores no setor supermercadista, pois tal fato acarreta custos elevados e compromete a eficiência operacional das organizações (Chiavenato, 2011). Ao identificar as causas e impactos desse fenômeno, a pesquisa contribui para que os supermercados adotem ações eficazes voltadas à retenção de talentos (Bezerra, 2008; Robbins *et al.*, 2010). Dessa forma, este estudo oferece subsídios para a implementação de políticas eficazes que não só reduzem os custos relacionados à rotatividade, mas que também podem aumentar o comprometimento e o desempenho dos colaboradores, fortalecendo, assim, a sustentabilidade e a competitividade das empresas no mercado (Catelli, 2007).

Desenvolvimento

A alta rotatividade de funcionários em supermercados é um fenômeno amplamente discutido nas pesquisas sobre gestão de pessoas, com diversas causas apontadas que impactam tanto os colaboradores quanto as organizações. Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas eficaz deve atender não apenas às necessidades materiais, mas também às emocionais e sociais dos funcionários, garantindo um ambiente que favoreça o desenvolvimento integral. No entanto, em muitas organizações, essas necessidades são frequentemente negligenciadas, o que contribui para a insatisfação e, consequentemente, para a rotatividade.

Em termos de comparação com outros segmentos, os supermercados apresentam uma rotatividade de funcionários muito mais alta do que em setores como o bancário ou o tecnológico, onde as oportunidades de crescimento e benefícios são mais robustas. De acordo com dados da pesquisa de Bernd e Beuren (2021), a rotatividade em supermercados pode ser significativamente superior, com índices que chegam a 60% ou mais ao ano, enquanto que em outros setores, como o bancário, a rotatividade gira em torno de 15% a 20%.

Para Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014), a liderança transformacional, que inspira e motiva os funcionários, pode reduzir significativamente a rotatividade. Em muitos supermercados, a liderança frequentemente adota um estilo autoritário, com foco em resultados imediatos, desconsiderando as necessidades de desenvolvimento e bem-estar dos funcionários. Essa falta de uma liderança humanizada pode resultar em um clima organizacional negativo, o que leva os colaboradores a se sentirem desvalorizados e a buscar alternativas em outras empresas.

O clima organizacional, portanto, é uma variável crítica para entender as causas da rotatividade. Como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), um clima organizacional positivo, que favorece a confiança, a transparência e o respeito mútuo, pode promover o engajamento e reduzir a intenção de *turnover*.

Segundo Vroom (1964), a motivação dos funcionários está diretamente ligada à expectativa de que seus esforços resultem em recompensas tangíveis, como promoções, bônus ou reconhecimento público.

Ademais, estudo feito por Daft (2010) apontam que a comunicação organizacional deve ser clara e aberta para garantir que as necessidades e expectativas dos funcionários sejam compreendidas e atendidas.

A teoria da identidade social, proposta por Tajfel e Turner (1986), também oferece uma perspectiva relevante para entender a rotatividade em supermercados. Segundo essa teoria, os funcionários que não se identificam com os valores e a cultura da empresa são mais propensos a deixar a organização.

O modelo da Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) também pode ser aplicado ao fenômeno da rotatividade, sugerindo que o estresse causado pela falta de apoio organizacional e pela insegurança no trabalho pode levar os funcionários a buscarem alternativas mais estáveis. O *turnover* aumenta ainda mais quando há insegurança no emprego, especialmente durante períodos de reestruturação ou crises econômicas.

A gestão de pessoas nos supermercados, portanto, enfrenta desafios específicos relacionados às condições de trabalho, remuneração e oportunidades de crescimento, que são os elementos chave para o estudo em questão, demonstrado nos tópicos que se seguem.

Identificando as Causas da Rotatividade de Funcionários em Supermercados

A gestão de pessoas, conforme destacam Robbins e Judge (2013), é central para o sucesso organizacional, pois busca alinhar as necessidades e as aspirações dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa. Contudo, quando as estratégias de gestão não conseguem atender de forma eficaz essas necessidades, isso pode resultar em insatisfação e, consequentemente, em alta rotatividade.

Uma das principais causas da alta rotatividade no setor supermercadista está relacionada à baixa remuneração e condições de trabalho insatisfatórias, fatores que afetam diretamente a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Chiavenato (1999) e Schultz e Schultz (2014) enfatizam a importância de uma abordagem que atenda tanto as necessidades materiais quanto as emocionais dos trabalhadores. Nos supermercados, a pressão por redução de custos pode resultar em remunerações incompatíveis com as demandas e responsabilidades exigidas. Isso cria um ciclo de desmotivação, onde os colaboradores buscam melhores condições em outras organizações, exacerbando a rotatividade.

Além disso, a falta de oportunidades de crescimento dentro da organização é outro fator determinante para o *turnover*. De acordo com Vroom (1964), a motivação dos colaboradores está intimamente ligada à percepção de que o esforço será recompensado com oportunidades de ascensão ou de desenvolvimento profissional. No contexto dos supermercados, muitos colaboradores enfrentam barreiras para crescimento, o que pode gerar frustração e afastamento. Isso se alinha à teoria da motivação de Maslow (1962), que afirma que a realização de necessidades superiores, como autorrealização, é fundamental para a satisfação no trabalho, algo que é frequentemente negado em setores com baixo investimento em formação e capacitação.

A falta de comunicação eficaz também contribui para a alta rotatividade. Daft (2010) destaca que a comunicação dentro de uma organização precisa ser transparente e bidirecional, permitindo que os funcionários expressem suas necessidades e preocupações. Nos supermercados, onde a comunicação muitas vezes é unilateral, os colaboradores podem sentir-se desvalorizados ou inadequadamente preparados para lidar com as exigências do trabalho, aumentando a insatisfação e a propensão a buscar novos empregos. A escassez de um *feedback* construtivo e de um ambiente de diálogo aberto entre líderes e colaboradores pode gerar um

clima organizacional negativo, conforme apontam Robbins *et al.* (2010), o que leva à diminuição do engajamento e à fuga de talentos.

Outro fator crítico que influencia a rotatividade no setor supermercadista é a qualidade da liderança. A liderança ineficaz pode minar a motivação dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho tóxico. Como afirmam Bendassolli, Magalhães e Malvezz (2014), a liderança transformacional, que inspira e motiva os colaboradores a alcançarem seus potenciais, é essencial para a construção de um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. A ausência desse tipo de liderança nos supermercados, muitas vezes, contribui para um clima organizacional de desconfiança e baixa moral, fazendo com que os funcionários busquem outras oportunidades que lhes ofereçam uma liderança mais orientada para o desenvolvimento.

Em relação à cultura organizacional, ela tem um impacto direto na rotatividade dos funcionários. Como Mazucato *et al.* (2018) apontam, a cultura de uma organização deve refletir valores compartilhados que promovam a coesão e o comprometimento entre os colaboradores. Nos supermercados, uma cultura que não valorize adequadamente os funcionários ou que tenha valores desalinhados com as expectativas da força de trabalho pode resultar em desmotivação e aumento da rotatividade. A falta de uma identidade organizacional forte e de uma clara visão de futuro pode fazer com que os colaboradores não se sintam parte do processo, levando-os a buscar empresas com uma cultura mais alinhada com suas expectativas.

Ademais, a desigualdade no ambiente de trabalho e a falta de reconhecimento também são aspectos críticos que geram alta rotatividade. A Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2012), argumenta que os colaboradores, quando não reconhecidos por seus esforços ou quando percebem um tratamento desigual em relação aos seus colegas, tendem a se desengajar das atividades organizacionais. No setor supermercadista, nos quais os funcionários frequentemente enfrentam jornadas extensas e mal remunerada, a falta de reconhecimento se torna um fator adicional que contribui para o *turnover*.

A insegurança no trabalho, especialmente em períodos de mudanças organizacionais, também pode impactar a rotatividade. Segundo a Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989), os colaboradores que enfrentam estresse constante e percepção de perda de recursos psicológicos têm maior propensão a buscar novas oportunidades de trabalho. Isso é comum em supermercados que passam por reestruturações, onde a incerteza quanto ao futuro pode aumentar a ansiedade entre os colaboradores e gerar um *turnover* elevado. Processos de

privatização ou cortes de pessoal, por exemplo, podem exacerbar essa insegurança e fazer com que os colaboradores busquem estabilidade em outras empresas.

A falta de envolvimento e participação nas decisões também pode ser uma causa importante para a alta rotatividade. Como observam Northouse (2022) e Sinek (2019), quando os funcionários se sentem parte do processo decisório e percebem que suas opiniões são valorizadas, eles se tornam mais motivados e engajados. Nos supermercados, onde as decisões muitas vezes são centralizadas e pouco comunicadas à equipe, os funcionários podem sentir que suas contribuições são desconsideradas, o que diminui o engajamento e favorece a saída para empresas que incentivam maior participação.

A pressão constante por metas e desempenho também pode ser um fator que contribui para o *turnover*. Como Chiavenato (2014) observa, o ambiente de trabalho no qual as pressões de produtividade são extremamente altas, sem a devida valorização ou recompensa, pode gerar desgaste emocional e físico nos colaboradores. Nos supermercados, onde as metas de vendas e desempenho são frequentemente impostas sem considerar o bem-estar do funcionário, a pressão pode levar ao *burnout* e ao aumento do *turnover*.

Impactos da Rotatividade nos Supermercados

A alta rotatividade de funcionários nos supermercados tem impactos financeiros consideráveis, especialmente no que se refere aos custos adicionais de recrutamento e treinamento. Segundo Oliveira e Rocha (2019), o *turnover* implica gastos com o processo de recrutamento, incluindo publicidade de vagas, entrevistas e seleção de candidatos, o que exige tempo e recursos financeiros. Este processo precisa ser repetido frequentemente quando há uma alta rotatividade, o que torna esses custos recorrentes e pesados para a organização. Além disso, os custos de integração e treinamento de novos funcionários são elevados. Como apontado por Bernd e Beuren (2021), os novos colaboradores demandam uma adaptação ao ambiente de trabalho, treinamento em produtos e serviços oferecidos, bem como a familiarização com as normas e procedimentos internos da empresa. Esses investimentos, quando não resultam em uma permanência longa, tornam-se um fardo financeiro para os supermercados, prejudicando sua margem de lucro.

Além dos custos com recrutamento e treinamento, a alta rotatividade resulta em perda de produtividade, um impacto significativo na operação de supermercados. A eficiência

operacional depende da experiência e familiaridade dos funcionários com seus processos diários. Quando há constantes mudanças na equipe, o tempo necessário para que os novos colaboradores se adaptem e alcancem produtividade representa uma perda significativa para a organização (Chiavenato, 2014). Funcionários experientes têm maior capacidade de resolver problemas rapidamente, de atender aos clientes de maneira mais eficiente e de contribuir para a manutenção da organização do supermercado. No entanto, os novatos, ainda em processo de aprendizagem, precisam de supervisão constante, o que reduz a produtividade geral da equipe. Além disso, os erros cometidos por colaboradores inexperientes podem causar prejuízos materiais, como avarias em produtos ou falhas nos processos operacionais, afetando ainda mais a produtividade da loja (Robbins et al., 2010).

A alta rotatividade também pode gerar um impacto significativo na qualidade do atendimento ao cliente, um fator crucial para o sucesso de qualquer supermercado. Como destaca Bass e Riggio (2020), os clientes esperam que os funcionários possuam um bom conhecimento dos produtos, além de serem competentes no atendimento, podendo resolver suas necessidades de forma eficiente e agradável. Com a constante troca de pessoal, os colaboradores recém-chegados tendem a ser menos experientes, o que pode resultar em um atendimento mais demorado e menos preciso. Isso afeta a experiência do cliente, uma vez que os consumidores podem perceber que não há continuidade no atendimento, o que prejudica a fidelização e a reputação da empresa (Vroom, 1964). O supermercado pode, portanto, perder clientes para concorrentes que oferecem uma equipe mais estável e bem treinada, comprometendo sua competitividade no mercado.

A falta de familiaridade dos novos funcionários com o ambiente e os produtos do supermercado também pode resultar em falhas na comunicação com os clientes, o que afeta ainda mais a qualidade do atendimento. Segundo Daft (2010), uma boa comunicação entre os membros da equipe e os clientes é fundamental para garantir que as necessidades dos consumidores sejam atendidas de maneira eficiente e satisfatória. No entanto, quando os colaboradores não têm a experiência necessária para lidar com questões complexas de forma autônoma, o atendimento torna-se fragmentado e ineficaz. A comunicação ineficaz também pode gerar frustração tanto para os clientes quanto para os colegas de trabalho, o que resulta em um ambiente de trabalho tenso e pouco produtivo.

De acordo com Robbins *et al.* (2010), a instabilidade gerada pela constante saída de funcionários pode afetar negativamente o engajamento e a motivação dos colaboradores

restantes. Funcionários que observam a alta rotatividade podem sentir que a empresa não investe adequadamente em seus colaboradores ou que não oferece condições de crescimento a longo prazo. Isso pode diminuir o comprometimento com os objetivos organizacionais e aumentar a propensão a buscar novas oportunidades fora da organização. A falta de continuidade e a rotatividade constante podem resultar em um clima organizacional desfavorável, comprometendo a colaboração e o trabalho em equipe (Bendassolli, Magalhães, Malvezz, 2014).

Outro impacto da alta rotatividade nos supermercados é o efeito sobre a cultura organizacional. Chiavenato (2014) enfatiza que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, a partir de práticas e valores compartilhados entre os colaboradores. Quando há uma constante renovação de pessoal, a transmissão dessa cultura torna-se mais difícil, já que os novos funcionários têm pouco tempo para internalizar os valores e práticas da organização.

Estratégias para Redução da Rotatividade em Supermercados

Conforme Chiavenato (1999), a redução da rotatividade de colaboradores pode ser alcançada através da melhoria das condições de trabalho. Essas melhorias não se restringem apenas à infraestrutura física, mas também abrangem aspectos como segurança, ergonomia e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ambientes de trabalho mais seguros e confortáveis têm um impacto positivo na diminuição da rotatividade, especialmente quando mudanças estruturais, como a reorganização do espaço e a mitigação de riscos, são implementadas.

Além disso, Robbins *et al.* (2010) destacam que a adoção de horários mais flexíveis e a redução de turnos excessivos também contribuem para a diminuição da rotatividade, particularmente em contextos de alta demanda e grande número de funcionários temporários.

Outro fator importante é o investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Segundo Bass e Riggio (2020), programas de treinamento e capacitação são essenciais para o aprimoramento das habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores, resultando em maior satisfação e engajamento. Esses programas ajudam os funcionários a visualizarem um futuro dentro da organização, aumentando sua motivação e desejo de continuar a carreira na empresa a longo prazo. Complementando essa visão, Vroom (1964) afirma que a oferta de incentivos e benefícios, como planos de saúde, bônus por

desempenho e vales-alimentação ou refeição, podem desempenhar papel decisivo na retenção de colaboradores, especialmente em contextos onde os salários são relativamente baixos.

O reconhecimento constante dos esforços dos colaboradores também é essencial para o engajamento e retenção. Bass e Riggio (2020) sugerem que líderes que adotam práticas de liderança transformacional, reconhecendo o desempenho de suas equipes por meio de elogios públicos e *feedback*, conseguem criar um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo. Além disso, Robbins *et al.* (2010) ressaltam que um clima organizacional positivo é fundamental para a retenção de talentos. O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, incluindo liderança, comunicação e práticas de gestão. Quando a organização adota práticas de gestão que promovem um ambiente saudável, como a prática da escuta ativa e a resolução eficiente de conflitos, a satisfação dos colaboradores tende a aumentar, o que reduz a rotatividade.

A insegurança no trabalho é outro fator determinante para a busca por novas oportunidades. De acordo com Hobfoll (1989), em contextos com alta rotatividade, a estabilidade no emprego se torna um valor essencial para os colaboradores. A teoria da Conservação de Recursos sugere que a perda de recursos, como a insegurança no emprego, está diretamente relacionada ao aumento do estresse e à propensão à rotatividade. Para mitigar esse problema, Daft (2010) destaca a importância da comunicação eficaz dentro da organização para criar um ambiente de confiança e engajamento. A comunicação transparente facilita o alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e os objetivos da organização, além de mitigar boatos e mal-entendidos, prevenindo a formação de um ambiente de trabalho tóxico (Marchiori, 2011).

A liderança também exerce um impacto direto na satisfação e retenção de colaboradores. Bendassolli, Magalhães e Malvezz (2014) afirmam que, em contextos em que os turnos podem ser longos e desafiadores, a presença de líderes empáticos e motivadores se torna essencial. Além disso, a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2012) sugere que a autonomia no trabalho é um fator motivacional relevante. Ambientes em que os funcionários possuem maior liberdade nas funções cotidianas e participação nas decisões organizacionais contribuem para elevar o engajamento e fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização.

O *feedback* constante e eficaz sobre o desempenho é outra estratégia fundamental para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a organização. Chiavenato (1999) destaca que sistemas de avaliação de desempenho justos e transparentes contribuem não apenas

para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas também para a criação de um ambiente de valorização.

Ademais, Robbins e Judge (2013) apontam que a flexibilidade nos horários de trabalho tem sido uma prática cada vez mais valorizada pelos colaboradores, especialmente em funções que exigem jornadas extensas. A flexibilidade no trabalho permite que os funcionários encontrem um equilíbrio saudável entre suas responsabilidades profissionais e pessoais, melhorando sua satisfação e aumentando a lealdade à organização.

Não menos importante, o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores são aspectos fundamentais para sua retenção. Paschoal, Torres e Porto (2010) afirmam que o suporte psicológico não apenas reduz o estresse, mas também fortalece a percepção de valorização por parte dos colaboradores em relação à empresa, o que é fundamental para a redução da rotatividade (Sinek, 2019). Complementando essa visão, Kristof-Brown (1996) destaca que o alinhamento entre os valores do colaborador e os valores da organização é determinante para garantir uma boa adaptação e engajamento.

Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, adequada para a compreensão de fenômenos em seus contextos organizacionais, especialmente em temas relacionados à gestão de pessoas e à rotatividade de colaboradores. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão integrativa da literatura, com o objetivo de reunir, analisar e sintetizar produções acadêmicas e científicas sobre a gestão de recursos humanos no setor supermercadista brasileiro, com foco nas causas, impactos e estratégias de mitigação da rotatividade de funcionários.

As fontes foram consultadas nas bases de dados SciELO, Google Acadêmico e publicações da ABRAS, utilizando os descritores: “gestão de pessoas”, “motivação no trabalho”, “qualidade de vida no trabalho”, “rotatividade de colaboradores” e “supermercados no Brasil”. A busca inicial resultou em 78 artigos. Após a aplicação dos critérios de exclusão — que eliminaram duplicidades, estudos de escopo genérico e aqueles sem relevância direta ao tema —, foram selecionados 36 artigos para compor o referencial teórico deste trabalho.

Os critérios de inclusão foram: (i) publicações entre 2010 e 2024; (ii) artigos revisados por pares ou livros de referência reconhecida; (iii) abordagem direta sobre o setor varejista ou

supermercadista; e (iv) apresentação de evidências empíricas ou análises conceituais pertinentes ao tema proposto.

Após a etapa de busca inicial, foi realizada uma triagem criteriosa para garantir a relevância e a qualidade das fontes selecionadas. Nesse processo, aplicaram-se critérios de exclusão que eliminaram: (i) artigos duplicados encontrados em mais de uma base de dados; (ii) estudos com abordagem excessivamente genérica, que não tratavam especificamente da gestão de pessoas ou da rotatividade no setor supermercadista; e (iii) publicações que, embora relacionadas à temática de recursos humanos, não apresentavam dados aplicáveis ao contexto brasileiro ou ao segmento varejista. Essa filtragem resultou em um conjunto final de 36 obras, composto por artigos científicos e livros considerados mais pertinentes para atender aos objetivos da pesquisa.

Abaixo, apresenta-se a Tabela 1, que reúne os artigos e livros selecionados, organizados em ordem decrescente de ano de publicação, contendo os autores, títulos, anos e objetivos principais de cada obra.

Tabela 1 - Artigos selecionados

AUTORES	TÍTULO	ANO	OBJETIVO
NORTHOUSE, P. G.	Leadership: Theory and practice	2022	Analisar teorias e práticas de liderança aplicáveis ao contexto organizacional.
BERND, D. C.; BEUREN, I. M.	Análise da rotatividade de pessoal em supermercados e seus impactos financeiros	2021	Estudar os impactos financeiros da rotatividade no setor supermercadista.
BERND, D. C.; BEUREN, I. M.	Rotatividade de pessoal no setor supermercadista: análise dos custos e impactos	2021	Analisar custos e impactos da rotatividade no setor supermercadista.
BASS, B. M.; RIGGIO, R. E.	Transformational leadership	2020	Explorar a liderança transformacional e seus efeitos nas organizações.
SINEK, S.	O jogo infinito	2019	Discutir estratégias de liderança e gestão com foco em visão de longo prazo.
SINEK, Sim On	Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir	2019	Analisar como líderes inspiram equipes por meio de propósito claro.
OLIVEIRA, M. F.; ROCHA, M. C. S.	Custos da rotatividade de pessoal: um estudo em supermercados de médio porte	2019	Identificar e calcular os custos da rotatividade em supermercados.
MAZUCATO, C. R. et al.	A cultura organizacional como fator de retenção de talentos	2018	Investigar o papel da cultura organizacional na retenção de talentos.
SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E.	Psicologia e trabalho	2014	Apresentar conceitos de psicologia aplicados ao ambiente de trabalho.
CHIAVENATO, I.	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	2014	Discutir o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, R.; MALVEZZI, S.	Gestão de pessoas e subjetividade: desafios para a liderança no século XXI	2014	Analizar os desafios da liderança frente à subjetividade na gestão de pessoas.
MARCHIORI, M.	Comunicação e clima organizacional: reflexões sobre sua interface	2011	Refletir sobre a relação entre comunicação e clima organizacional.
MARRAS, Jean Pierre	Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico	2011	Abordar a evolução da gestão de recursos humanos para uma visão estratégica.
CHIAVENATO, I.	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	2011	Discutir a gestão de pessoas como ferramenta estratégica nas empresas.
PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B.	Fatores preditores de bem-estar no trabalho	2010	Investigar fatores que influenciam o bem-estar no ambiente de trabalho.
DAFT, R. L.	Teoria e design organizacional	2010	Apresentar conceitos de teoria organizacional e seu design.
ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.	Comportamento organizacional	2010	Analizar o comportamento organizacional e suas implicações práticas.
LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina	Qualidade de vida no trabalho: QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial	2004	Explorar conceitos e práticas de qualidade de vida no trabalho.
GIL, A. C.	Como elaborar projetos de pesquisa	2002	Orientar a elaboração de projetos de pesquisa acadêmica.
KRISTOF-BROWN, A. L.	Person–organization fit: An integrative review	1996	Revisar o conceito de compatibilidade entre pessoa e organização.
CHIAVENATO, I.	Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações	1999	Analizar a transformação do papel dos recursos humanos nas empresas.
CHIAVENATO, I.	Administração de Recursos Humanos	1999	Apresentar fundamentos da administração de recursos humanos.
DECI, E. L.; RYAN, R. M.	Self-determination theory	2012	Discutir a teoria da autodeterminação e sua aplicação no trabalho.
HOBFOLL, S. E.	Conservation of resources	1989	Propor uma nova abordagem para o conceito de estresse.
TAJFEL, H.; TURNER, J. C.	The social identity theory of intergroup behavior	1986	Explorar a teoria da identidade social e comportamento intergrupal.
HERZBERG, Frederick	The motivation to work	1959	Investigar os fatores que influenciam a motivação no trabalho.
MASLOW, A. H.	Toward a psychology of being	1962	Desenvolver conceitos sobre a autorrealização e motivação humana.
VROOM, V. H.	Work and motivation	1964	Analizar a motivação no trabalho a partir da teoria da expectativa.
CATELLI, A.	Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais	2007	Discutir os papéis profissionais na gestão de pessoas.
BEZERRA, A. L. Q.	O clima organizacional e a gestão de pessoas	2008	Analizar a relação entre clima organizacional e gestão de pessoas.
BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.	Improving organizational effectiveness through transformational leadership	1994	Estudar a eficácia organizacional por meio da liderança transformacional.

Fonte: Dados do Estudo (2025).

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de padrões, causas, impactos e estratégias relacionadas à rotatividade

de colaboradores. Essa abordagem possibilitou uma interpretação crítica das práticas de gestão de pessoas, ampliando a compreensão sobre os desafios e soluções adotadas pelas empresas supermercadistas no Brasil.

Considerações Finais

A análise realizada evidenciou que a gestão estratégica de recursos humanos é essencial para a redução da rotatividade no setor supermercadista brasileiro. Práticas bem estruturadas de gestão de pessoas promovem maior estabilidade nas equipes, impactando positivamente a produtividade e a qualidade dos serviços.

Foram identificadas como principais causas da alta rotatividade as condições de trabalho inadequadas, a baixa remuneração, a ausência de perspectivas de crescimento e a sobrecarga dos colaboradores. Esses fatores comprometem a permanência dos funcionários e geram custos adicionais para as empresas, tanto com desligamentos e novas contratações quanto com a queda na eficiência operacional.

As estratégias mais eficazes para mitigar esse cenário envolvem processos seletivos alinhados à cultura organizacional, programas contínuos de capacitação, ações de motivação, reconhecimento e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Elementos como comunicação interna eficiente, clima organizacional positivo, políticas de qualidade de vida no trabalho e liderança inspiradora demonstraram ser determinantes para o engajamento e retenção dos talentos.

Em síntese, os dados obtidos respondem aos três objetivos específicos propostos neste estudo. As causas da rotatividade foram claramente identificadas; os impactos operacionais foram analisados e contextualizados; e, sobretudo, práticas eficazes de gestão foram mapeadas e discutidas com base na literatura científica. Observa-se uma convergência significativa entre os achados deste estudo e os principais autores citados, confirmando a relevância das estratégias de motivação, capacitação e valorização humana para a redução da rotatividade no setor.

Portanto, conclui-se que a construção de uma cultura organizacional centrada nas pessoas, aliada a políticas de valorização e desenvolvimento contínuo, é o caminho mais promissor para enfrentar o desafio da rotatividade no varejo supermercadista. As empresas que implementarem práticas integradas de gestão de pessoas estarão mais bem posicionadas para reter talentos, reduzir custos e fortalecer sua competitividade no mercado.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos de caso em empresas do setor, com aplicação prática das estratégias aqui discutidas, permitindo uma análise comparativa entre os cenários anterior e posterior às intervenções. Essa abordagem poderá fornecer dados quantitativos que complementem a presente análise qualitativa, ampliando o entendimento sobre a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos.

Referências

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados.** Economia e Pesquisa (Online), 2023.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E.** **Transformational leadership.** 2. ed. New York: Psychology Press, 2020.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.** Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 1994.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, R.; MALVEZZI, S.** **Gestão de pessoas e subjetividade: desafios para a liderança no século XXI.** Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 6, p. 41–66, 2014.
- BERND, D. C.; BEUREN, I. M.** Análise da rotatividade de pessoal em supermercados e seus impactos financeiros. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 18, n. 3, p. 242–253, 2021.
- BERND, D. C.; BEUREN, I. M.** Rotatividade de pessoal no setor supermercadista: análise dos custos e impactos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 18, n. 3, p. 219–230, 2021.
- BEZERRA, A. L. Q.** **O clima organizacional e a gestão de pessoas.** Revista Eletrônica de Enfermagem, v. 10, n. 3, 2008.
- CATELLI, A.** **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.
- 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 dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

- DAFT, R. L. **Teoria e design organizacional**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory. In: VAN LANGE, P. A. M.; KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (ed.). *Handbook of theories of social psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012. p. 416–437.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.
- HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 513–524, 1989.
- KRISTOF-BROWN, A. L. **Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications**. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1–49, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho: QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARCHIORI, M. Comunicação e clima organizacional: reflexões sobre sua interface. **Revista FACES**, v. 10, n. 2, p. 41–58, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being**. 2. ed. New York: Van Nostrand, 1962.
- MAZUCATO, C. R. et al. A cultura organizacional como fator de retenção de talentos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 45–58, 2018.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 9. ed. Los Angeles: Sage, 2022.
- OLIVEIRA, M. F.; ROCHA, M. C. S. Custos da rotatividade de pessoal: um estudo em supermercados de médio porte. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 75–91, 2019.
- PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Fatores preditores de bem-estar no trabalho: relações entre suporte organizacional e significado do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 3, p. 331–344, 2010.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Psicologia e trabalho.** 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SINEK, S. **O jogo infinito.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SINEK, S. **O jogo infinito.** São Paulo: HSM, 2019.

SINEK, Sim On. **Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. **The social identity theory of intergroup behavior.** In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Org.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1986. p. 7-24.

VROOM, V. H. **Work and motivation.** New York: Wiley, 1964.

•

Como citar este artigo (Formato ABNT):

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.

Recebido: 23/04/2025; Aceito 28/04/2025; Publicado em: 31/05/2025.