

REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

QUEM SEMEIA DESCUIDO, COLHE DEMISSÃO: UMA ANÁLISE TEÓRICA SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES QUE LEVAM AO DESLIGAMENTO DE COLABORADORES NO COMÉRCIO

THOSE WHO SOW CARELESSNESS, REAP DISMISSAL: A THEORETICAL ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS THAT LEAD TO THE DISMISSAL OF EMPLOYEES IN COMMERCE

QUIEN SIEMBRA EL DESCUIDO, COSECHA EL DESPIDO: UN ANÁLISIS TEÓRICO DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE LLEVAN AL DESPIDO DE LOS EMPLEADOS EN EL COMERCIO

Diego Brandão Oberosler[1]

e55242
https://doi.org/10.63026/acertte.v5i5.242

PUBLICADO: 05/2025

RESUMO

Este artigo analisa os principais fatores que levam ao desligamento de colaboradores no setor comercial brasileiro, destacando a importância da retenção de talentos como estratégia competitiva. Por meio de revisão bibliográfica, examina-se como as transformações estruturais do setor, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e mudanças nos padrões de consumo, impactaram as relações de trabalho e aumentaram os desafios relacionados à rotatividade. O estudo identifica que o turnover no comércio está intrinsecamente relacionado ao modelo de gestão adotado, clima organizacional, estilo de liderança e ausência de planos de carreira estruturados. Evidencia-se que o conhecimento, quando tratado como ativo estratégico, torna-se um diferencial competitivo capaz de reduzir significativamente os índices de rotatividade. A pesquisa demonstra que estratégias eficazes de retenção vão além de incentivos salariais, envolvendo a promoção de significado no trabalho, desenvolvimento profissional, reconhecimento, alinhamento de valores, liderança capacitada e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Conclui-se que, em um mercado cada vez mais volátil, reter talentos não é apenas uma questão de política de recursos humanos, mas um investimento estratégico na sustentabilidade organizacional. As empresas que conseguem integrar conhecimento, valorização e desenvolvimento humano em suas práticas cotidianas tendem a reduzir o turnover e construir vantagem competitiva duradoura, estabelecendo relações de trabalho mais sustentáveis e mutuamente benéficas no setor comercial.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Retenção de talentos. Rotatividade. Desligamento. Capital humano.

ABSTRACT

This article analyzes the main factors that lead to employee dismissal in the Brazilian commercial sector, highlighting the importance of talent retention as a competitive strategy. A literature review examines how the structural transformations of the sector, driven by globalization, technological advances, and changes in consumption patterns, have impacted labor relations and increased turnover-related challenges. The study identifies that turnover in commerce is intrinsically related to the management model adopted, organizational climate, leadership style, and absence of structured career plans. It is evident that knowledge, when treated as a strategic asset, becomes a competitive differential capable of significantly reducing turnover rates. Research demonstrates that effective retention strategies go beyond salary incentives, involving the promotion of meaning at work, professional development, recognition, alignment of values, empowered leadership, and work-life balance. It is concluded that, in an increasingly volatile market, retaining talent is not only a matter of human resources policy but a strategic investment in organizational sustainability. Companies that manage to integrate knowledge, appreciation, and human development into their daily practices tend to reduce turnover and build lasting

[1] Graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Pós-graduado em Neuromarketing pela Inova *Business School*. Atua como empreendedor há 14 anos, além de ser professor e palestrante.

©2025. Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

competitive advantage, establishing more sustainable and mutually beneficial labor relationships in the commercial sector.

KEYWORDS: *Human resource management. Talent retention. Turnover. Employee dismissal. Human capital.*

RESUMEN
Este artículo analiza los principales factores que conducen al despido de empleados en el sector comercial brasileño, destacando la importancia de la retención del talento como estrategia competitiva. A través de una revisión de la literatura, se examina cómo las transformaciones estructurales del sector, impulsadas por la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en los patrones de consumo, han impactado en las relaciones laborales y han incrementado los desafíos relacionados con la rotación. El estudio identifica que la rotación en el comercio está intrínsecamente relacionada con el modelo de gestión adoptado, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y la ausencia de planes de carrera estructurados. Es evidente que el conocimiento, al ser tratado como un activo estratégico, se convierte en un diferencial competitivo capaz de reducir significativamente los índices de rotación. Las investigaciones demuestran que las estrategias de retención efectivas van más allá de los incentivos salariales, ya que implican la promoción del significado en el trabajo, el desarrollo profesional, el reconocimiento, la alineación de valores, el liderazgo empoderado y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se concluye que, en un mercado cada vez más volátil, retener el talento no es solo una cuestión de política de recursos humanos, sino una inversión estratégica en la sostenibilidad organizacional. Las empresas que logran integrar el conocimiento, la apreciación y el desarrollo humano en sus prácticas diarias tienden a reducir la rotación y construir una ventaja competitiva duradera, estableciendo relaciones laborales más sostenibles y mutuamente beneficiosas en el sector comercial.

PALABRAS CLAVE: *Gestión de personas. Retención de talentos. Rotación. Despido de empleados. Capital humano.*

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o setor comercial brasileiro passou por profundas transformações estruturais, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos, mudanças nos padrões de consumo e novas formas de trabalho. O comércio, tradicionalmente caracterizado por relações de trabalho mais convencionais, viu-se forçado a adaptar-se rapidamente às novas dinâmicas do mercado e às expectativas de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e exigente. Segundo dados do IBGE (2023), o setor comercial representa aproximadamente 19% do PIB nacional e emprega mais de 10 milhões de brasileiros, evidenciando sua relevância econômica e social. No entanto, essa mesma importância contrasta com os desafios persistentes de gestão de pessoas, especialmente no que tange à retenção de talentos.

Particularmente, após a pandemia de COVID-19, os desafios relacionados à rotatividade tornaram-se ainda mais expressivos e complexos. A crise sanitária não apenas acelerou tendências já em curso, como o comércio eletrônico e o trabalho remoto, mas, também, provocou uma reavaliação generalizada sobre o significado e o propósito do trabalho. De acordo com pesquisa da Confederação Nacional do Comércio (2022), 67% das empresas do setor relataram aumento nas taxas de *turnover* no período pós-pandemia, com custos estimados em 2,5 vezes o salário anual de cada colaborador

desligado. Esse cenário evidencia a urgência de compreender os fatores subjacentes à rotatividade e desenvolver estratégias eficazes para mitigá-la.

O comércio varejista permanece como uma das maiores fontes de emprego no país, mas convive, historicamente, com elevadas taxas de *turnover*, que impactam negativamente na produtividade, na qualidade do atendimento e nos resultados financeiros. Estudos de Chiavenato (2020) e Dutra (2019) convergem ao apontar que os principais fatores associados ao desligamento no setor incluem remuneração inadequada, falta de oportunidades de crescimento, clima organizacional desfavorável, liderança ineficaz e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, características específicas do comércio, como horários estendidos, trabalho aos finais de semana e sazonalidade, intensificam os desafios de retenção. Compreender esses fatores em profundidade é fundamental não apenas para a sustentabilidade das empresas individuais, mas para o desenvolvimento do setor como um todo.

Este artigo, com base em revisão bibliográfica, pretende discutir teoricamente os principais fatores que levam ao desligamento de colaboradores no comércio, analisando suas causas, consequências e possíveis estratégias de mitigação. A abordagem metodológica adotada privilegia o diálogo entre autores clássicos e contemporâneos da administração, psicologia organizacional e gestão de recursos humanos, buscando uma compreensão multidimensional do fenômeno. Ao longo do texto, serão explorados temas como o conhecimento enquanto ativo organizacional, modelos de gestão de pessoas, clima organizacional, motivação, dinâmica do *turnover* e estratégias de retenção de talentos, destacando a importância da valorização do capital humano como diferencial competitivo sustentável no setor comercial brasileiro.

2 O CONHECIMENTO COMO ATIVO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional contemporâneo, o conhecimento deixou de ser apenas um recurso complementar e passou a ser compreendido como um ativo estratégico essencial à manutenção da competitividade e à sustentabilidade das empresas. Drucker (1997) já afirmava que vivemos em uma “sociedade do conhecimento”, na qual as habilidades cognitivas, o domínio da informação e a capacidade de inovação se tornaram mais valiosas do que o capital físico ou a mão de obra bruta.

No setor comercial, esse entendimento se revela ainda mais necessário, dada a velocidade das mudanças tecnológicas e comportamentais no consumo. Empresas que conseguem preservar, compartilhar e ampliar o conhecimento organizacional apresentam maior resiliência e capacidade de adaptação. Nonaka e Takeuchi (1997), ao desenvolverem a teoria da criação do conhecimento organizacional, argumentam que a interação entre conhecimento tácito (intuitivo, subjetivo) e explícito (formalizado, objetivo) é o motor da inovação. Quando um colaborador é desligado, especialmente de forma repentina e não planejada, perde-se não apenas sua força de trabalho, mas, também, uma parcela significativa do conhecimento tácito acumulado ao longo de suas experiências, interações e rotinas.

Além disso, autores mais recentes como Davenport e Prusak (1998) e Marras (2022) reforçam que o conhecimento é um recurso que se valoriza quando compartilhado, e que as organizações devem criar sistemas capazes de captar e redistribuir esse capital intelectual. Isso envolve a adoção de plataformas digitais de gestão do conhecimento, programas estruturados de mentoria, registros sistemáticos de boas práticas e espaços de troca entre equipes, como comunidades de aprendizagem. Empresas que negligenciam a gestão do conhecimento tendem a repetir erros, interromper processos e comprometer a continuidade das operações. Em ambientes comerciais altamente dependentes da relação com o cliente, a perda de informações sobre preferências, histórico de atendimento e procedimentos específicos pode resultar em queda na qualidade do serviço e na satisfação do consumidor final.

Por outro lado, quando as organizações investem na valorização e formalização do conhecimento interno, há um fortalecimento do senso de pertencimento e da identidade organizacional. Colaboradores que percebem que seu saber é valorizado e compartilhado se engajam mais e tendem a permanecer na empresa. Isso se alinha à ideia de contrato psicológico, como discutido por Xavier (2006), em que a confiança mútua e o reconhecimento simbólico são tão importantes quanto os benefícios materiais.

Outro aspecto relevante é a chamada “curva de aprendizagem organizacional”. Quando uma empresa sofre com alto *turnover*, o tempo necessário para que novos colaboradores atinjam os mesmos níveis de desempenho dos antigos se prolonga, exigindo mais investimento em treinamento e reduzindo a produtividade geral. Gretz (1997) aponta que a retenção de talentos está diretamente relacionada à percepção do colaborador de que seu conhecimento tem valor e está sendo continuamente desenvolvido.

Nesse sentido, torna-se urgente que empresas do comércio reconheçam o conhecimento como um diferencial competitivo e desenvolvam mecanismos para sua conservação, independentemente da rotatividade. A adoção de práticas como *job rotation*, *feedback* estruturado, reuniões de lições aprendidas e uso de tecnologia para captura de conhecimento são estratégias cada vez mais comuns nas organizações modernas e devem ser incentivadas também no setor comercial.

Em síntese, o conhecimento não deve ser tratado como algo isolado ou subjetivo, mas como parte integrante das estratégias organizacionais. Empresas que compreendem esse papel constroem culturas mais fortes, equipes mais coesas e ambientes mais propícios à inovação e ao crescimento sustentável. Em síntese, o conhecimento não deve ser tratado como algo isolado ou subjetivo, mas como parte integrante das estratégias organizacionais. Empresas que compreendem esse papel constroem culturas mais fortes, equipes mais coesas e ambientes mais propícios à inovação e ao crescimento sustentável.

3 GESTÃO DE PESSOAS E MODELOS ORGANIZACIONAIS

A gestão de pessoas é um campo em constante evolução, que vem deixando para trás modelos meramente operacionais para assumir um papel estratégico nas organizações. Tradicionalmente

centrada em rotinas administrativas como folha de pagamento, controle de ponto e recrutamento, a área de Recursos Humanos passou a ser responsável também por promover o desenvolvimento organizacional, a retenção de talentos e o alinhamento entre os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2022).

No setor comercial, que possui especificidades como a alta rotatividade, jornadas extensas e metas de produtividade intensas, a gestão de pessoas precisa ser ainda mais cuidadosa e adaptada à realidade dinâmica do varejo. As formas como as empresas se organizam e lidam com seus colaboradores influencia diretamente nos níveis de engajamento, no desempenho das equipes e na qualidade do atendimento ao cliente.

França (2007) propõe uma distinção entre dois modelos clássicos de gestão organizacional: o modelo diretivo e o modelo participativo. O primeiro, tradicional e hierárquico, baseia-se na centralização das decisões e em relações de comando e obediência. Já, o segundo estimula a autonomia, o diálogo e a construção coletiva de soluções. Embora o modelo diretivo ainda predomine em muitas empresas comerciais, ele frequentemente está associado a ambientes hostis, à ausência de escuta e à baixa motivação dos colaboradores. Como consequência, a insatisfação cresce e os pedidos de desligamento se tornam mais frequentes.

Em contrapartida, o modelo participativo tem se mostrado mais eficaz para reter talentos, especialmente entre as gerações mais jovens, que valorizam autonomia, reconhecimento e propósito. Dutra (2020) reforça que, ambientes que estimulam o protagonismo dos colaboradores e oferecem oportunidades de crescimento são mais atrativos e apresentam menores índices de *turnover*. No varejo, essa abordagem participativa pode ser especialmente valiosa, pois favorece a inovação no atendimento, a resolução criativa de problemas e a construção de vínculos duradouros com os clientes.

A liderança, dentro de qualquer modelo organizacional, desempenha papel crucial. Líderes autoritários, centrados na cobrança e no controle, tendem a gerar medo e afastamento. Já líderes empáticos e inspiradores, que valorizam o diálogo, o *feedback* construtivo e a confiança, fortalecem o engajamento e a cooperação (GALLUP, 2019). No setor comercial, onde o trabalho em equipe e a pressão por resultados são constantes, a postura da liderança pode ser decisiva para manter ou perder bons profissionais.

Além disso, é preciso que os modelos de gestão estejam alinhados a práticas modernas de avaliação e desenvolvimento. Avaliações de desempenho mais horizontais, baseadas em metas compartilhadas e indicadores claros, promovem maior senso de justiça e pertencimento. Empresas que envolvem seus colaboradores na definição de objetivos e reconhecem conquistas de forma transparente tendem a construir ambientes mais saudáveis e produtivos.

Outro elemento essencial é a coerência entre discurso e prática. Muitas organizações afirmam valorizar o capital humano, mas não traduzem isso em ações concretas. Essa incoerência é percebida pelos colaboradores, que podem desenvolver sentimento de frustração e desconfiança. O contrato psicológico, como define Xavier (2006), é rompido quando as expectativas geradas pela empresa não se cumprem na realidade cotidiana.

Por fim, a capacitação contínua das lideranças é um fator chave para a efetividade dos modelos participativos. A liderança não nasce pronta; ela deve ser desenvolvida por meio de programas de formação em competências interpessoais, gestão de conflitos, escuta ativa e comunicação assertiva. Segundo o SEBRAE (2023), um dos principais motivos da alta rotatividade no comércio é justamente a falta de preparo dos gestores para lidar com pessoas. Investir nessa capacitação é investir diretamente na retenção e no desempenho organizacional.

Portanto, adotar modelos de gestão humanizados, participativos e estrategicamente alinhados às demandas contemporâneas não é apenas desejável, mas necessário. No comércio, onde o contato interpessoal é constante e decisivo para o sucesso, o modo como se gerem pessoas pode ser o diferencial entre o crescimento sustentável e o desgaste organizacional.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O clima organizacional é um dos principais fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização. Trata-se de um fenômeno coletivo e subjetivo que reflete a percepção dos trabalhadores sobre aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento, estrutura, ambiente físico e relações interpessoais (SOUZA, 2001). No setor comercial, que lida com fluxos intensos de trabalho, metas agressivas e pressão constante por resultados, um clima organizacional positivo é determinante para a motivação e para a permanência dos profissionais.

Ambientes de trabalho acolhedores, transparentes e colaborativos favorecem o surgimento de vínculos afetivos e profissionais mais sólidos entre os membros das equipes. Por outro lado, locais marcados por tensão, individualismo e autoritarismo tendem a gerar estresse, adoecimento emocional e altas taxas de *turnover*. A gestão do clima, portanto, deve ser uma preocupação estratégica das empresas, especialmente daquelas inseridas em contextos dinâmicos como o comércio varejista.

A motivação é outra variável fundamental para a compreensão do desligamento de colaboradores. Herzberg (2003) propôs a Teoria dos Dois Fatores, que divide os elementos motivacionais em fatores higiênicos (salário, condições de trabalho, políticas da empresa) e fatores motivacionais (reconhecimento, realização, crescimento pessoal). Segundo o autor, a ausência de fatores higiênicos causa insatisfação, mas sua presença não garante motivação genuína. É nos fatores motivacionais que reside a capacidade de engajar e reter talentos. Em muitos estabelecimentos comerciais, os fatores higiênicos estão longe do ideal: baixos salários, contratos temporários, jornadas extenuantes e escassez de benefícios são realidades frequentes. No entanto, mesmo quando esses aspectos estão razoavelmente atendidos, a ausência de estímulos como reconhecimento, autonomia e desenvolvimento contínuo pode levar à desmotivação crônica.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1987), complementa essa discussão ao indicar que os seres humanos buscam atender progressivamente necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. No setor comercial, muitos trabalhadores permanecem nos dois primeiros níveis, a saber sobrevivência e estabilidade, sem perspectivas de

ascensão ou desenvolvimento. Isso contribui para o sentimento de estagnação e para o desejo de buscar novos horizontes fora da empresa.

Autores mais recentes, como Ryan e Deci (2017), com a Teoria da Autodeterminação, atualizam esse debate ao afirmar que a motivação sustentável se baseia em três pilares: autonomia, competência e relacionamento. Empresas que oferecem oportunidades para que os colaboradores se sintam donos de suas tarefas, reconhecidos por suas habilidades e conectados socialmente tendem a obter melhores resultados em engajamento e retenção.

O estudo do Gallup Institute (2019) reforça esse entendimento ao apontar que colaboradores que se sentem reconhecidos têm até 4,6 vezes mais chances de permanecer na empresa. Esse dado evidencia que a percepção de valorização é um fator poderoso na construção de vínculos duradouros. O reconhecimento pode ser formal (promoções, bônus, elogios públicos) ou informal (um *feedback* positivo, um agradecimento espontâneo), mas sempre gera impacto na autoestima e no comprometimento.

Além disso, a comunicação organizacional desempenha papel central na formação do clima e da motivação. Empresas que cultivam a escuta ativa, a transparência nas informações e a abertura ao diálogo constroem ambientes mais saudáveis e inovadores. No comércio, onde o contato humano é intenso e constante, a qualidade da comunicação interna impacta diretamente a experiência do cliente e o desempenho das equipes.

Lideranças têm grande responsabilidade nesse processo. Gestores que sabem ouvir, reconhecer esforços e proporcionar oportunidades de crescimento inspiram confiança e lealdade. Já líderes ausentes, autoritários ou despreparados para lidar com pessoas contribuem para ambientes tóxicos e insatisfação generalizada. Como observa o SEBRAE (2023), a má gestão de pessoas é uma das principais causas da rotatividade no setor varejista.

Finalmente, é importante destacar que tanto o clima quanto a motivação são dinâmicos: mudam ao longo do tempo, de acordo com contextos econômicos, sociais e culturais. Assim, é essencial que as organizações realizem diagnósticos periódicos, como pesquisas de clima e rodas de conversa, para captar sinais de desgaste e agir preventivamente. A criação de programas de bem-estar, incentivo à saúde mental e políticas de reconhecimento contínuo também são estratégias eficazes nesse sentido.

Em resumo, clima organizacional e motivação são pilares interligados que sustentam a permanência dos colaboradores. Empresas que compreendem essas dimensões não apenas reduzem o *turnover*, mas constroem culturas mais fortes, produtivas e alinhadas com seus propósitos.

5 A DINÂMICA DO *TURNOVER* NO COMÉRCIO

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, é um fenômeno presente em todos os setores da economia, mas é, particularmente, acentuado no setor comercial, especialmente no varejo. Caracterizado pelo desligamento voluntário ou involuntário de colaboradores e sua substituição por novos profissionais, o *turnover* é multifacetado, resultante tanto de fatores estruturais quanto

subjetivos. Compreender essa dinâmica é essencial para que as empresas do comércio desenvolvam estratégias mais eficazes de retenção e valorização de sua força de trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), toda organização apresentará algum nível de rotatividade, o que é natural e até necessário em certos momentos. No entanto, quando essa taxa ultrapassa determinados limites, os impactos negativos tornam-se significativos, como perda de conhecimento organizacional, aumento dos custos com seleção e treinamento, quebra de vínculos entre equipes e clientes, enfraquecimento da cultura organizacional e queda na qualidade do atendimento.

No comércio, esses efeitos são potencializados pelas especificidades do setor. A alta rotatividade está, frequentemente, associada à precarização das relações de trabalho, com contratos temporários, salários baixos, escassez de benefícios e jornadas exaustivas. Em muitos casos, os colaboradores são jovens em busca do primeiro emprego ou trabalhadores com baixa qualificação, o que aumenta a instabilidade e reduz as perspectivas de crescimento dentro da empresa.

De acordo com o SEBRAE (2023), a falta de preparo dos gestores na condução de equipes é uma das principais causas da rotatividade no varejo. Muitas vezes, o profissional é promovido à posição de liderança por critérios técnicos, sem que tenha recebido formação adequada em gestão de pessoas, comunicação ou mediação de conflitos. Essa lacuna contribui para ambientes organizacionais desorganizados, tensos e desmotivadores.

Além disso, a ausência de políticas estruturadas de valorização e reconhecimento contribui significativamente para a decisão dos colaboradores de deixar a empresa. Quando os profissionais não se sentem ouvidos, respeitados ou recompensados por seu esforço, a tendência é buscar ambientes mais acolhedores e promissores. Gretz (1997) destaca que reter talentos vai além do salário: trata-se de reconhecer o valor humano do colaborador e oferecer caminhos de crescimento e aprendizado.

Outro fator relevante é o desalinhamento entre os valores individuais dos colaboradores e os valores percebidos da organização. Quando a cultura organizacional é baseada apenas em metas numéricas e resultados imediatos, sem considerar o bem-estar das pessoas, cria-se um ambiente propício ao desgaste emocional. Xavier (2006), ao discutir o conceito de contrato psicológico, reforça que esse pacto tácito entre colaborador e empresa se rompe quando há quebra de expectativas, levando à frustração e ao afastamento afetivo do trabalho.

O impacto do *turnover* vai além das equipes internas. No comércio, os colaboradores atuam diretamente na linha de frente com os clientes e, portanto, são os principais responsáveis pela construção da imagem da empresa. A troca constante de profissionais afeta a consistência do atendimento, reduz o nível de conhecimento sobre os produtos e enfraquece o vínculo com o consumidor, prejudicando a fidelização e a reputação da marca.

Além disso, a rotatividade implica custos financeiros expressivos. Segundo Bispo (2005), esses custos podem ser diretos como recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos funcionários, ou indiretos, como a queda de produtividade, o aumento de erros, a sobrecarga dos colaboradores remanescentes e o desgaste da liderança. Muitas empresas, ao não monitorarem esses custos, subestimam os prejuízos causados pelo *turnover* elevado.

Contudo, é possível construir alternativas. Algumas empresas têm adotado práticas mais humanas e personalizadas de gestão, como entrevistas de desligamento para compreender os reais motivos da saída dos colaboradores, programas de desenvolvimento contínuo, planos de carreira, ações de reconhecimento frequente e incentivos à qualidade de vida. Essas práticas não apenas reduzem o turnover, mas também contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais sólida e engajada. E é importante lembrar que a decisão de desligamento muitas vezes não ocorre de forma abrupta. Estudos em comportamento organizacional mostram que existe um ciclo de desengajamento progressivo, iniciado geralmente com pequenas insatisfações, seguido pela queda no desempenho, afastamento emocional, busca por novas oportunidades e, por fim, o desligamento. Intervir nesse ciclo, por meio da escuta ativa e da ação preventiva, é uma estratégia inteligente e necessária.

Portanto, compreender a dinâmica do *turnover* no comércio não se limita a calcular índices de desligamento, mas exige uma análise profunda sobre as práticas de gestão, os valores organizacionais e a escuta dos colaboradores. Reduzir a rotatividade é um processo contínuo, que demanda investimento, sensibilidade e compromisso com o desenvolvimento humano.

6 RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA

A retenção de talentos tornou-se um dos pilares estratégicos mais importantes para a competitividade das organizações no setor comercial. Em um cenário de constantes transformações e alta concorrência, manter profissionais qualificados e engajados deixou de ser apenas uma questão de gestão de pessoas para se tornar um diferencial competitivo essencial. Conforme destaca Chiavenato (2020), o capital humano representa o principal ativo intangível das empresas modernas, sendo responsável pela inovação, relacionamento com clientes e execução eficiente das estratégias organizacionais.

Reter talentos exige muito mais do que incentivos salariais, uma vez que, é preciso promover significado e propósito no trabalho. Gretz (1997) aponta que talento não se resume apenas a competências técnicas, mas envolve também leitura de contexto, inteligência emocional e capacidade de adaptação. Nesse sentido, as organizações precisam criar ambientes que estimulem o desenvolvimento integral dos profissionais, reconhecendo suas contribuições e oferecendo desafios alinhados às suas aspirações. Segundo pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA), empresas que investem em programas estruturados de desenvolvimento profissional apresentam taxas de retenção até 40% superiores às que não possuem tais iniciativas.

O conceito de contrato psicológico, abordado por Xavier (2006), representa um aspecto fundamental na relação entre colaborador e organização. Esse contrato implícito se estabelece a partir das expectativas mútuas que vão além do acordo formal de trabalho. Quando há descumprimento dessas expectativas, seja por promessas não cumpridas, falta de reconhecimento ou ausência de oportunidades de crescimento, o vínculo se rompe, levando à desmotivação e, eventualmente, ao desligamento. As empresas que compreendem a importância desse contrato psicológico e trabalham

ativamente para mantê-lo saudável conseguem estabelecer relações mais duradouras com seus talentos.

Dutra (2020) defende a construção de trajetórias profissionais dentro da empresa como um diferencial competitivo na retenção de talentos. O autor argumenta que os profissionais contemporâneos buscam não apenas estabilidade, mas, principalmente, desenvolvimento contínuo e possibilidades de crescimento. Organizações que oferecem planos de carreira claros, com critérios objetivos de progressão e oportunidades de mobilidade horizontal e vertical, tendem a manter seus talentos por mais tempo. Essa abordagem vai além da simples promoção hierárquica, contemplando também a ampliação do escopo de responsabilidades, participação em projetos estratégicos e desenvolvimento de novas competências.

A escuta ativa e o reconhecimento constante são práticas fundamentais para a construção de vínculos duradouros entre colaboradores e organizações. Empresas que implementam canais efetivos de comunicação, realizam pesquisas de clima organizacional e agem sobre os resultados demonstram valorizar a opinião de seus profissionais. O reconhecimento, por sua vez, não se limita a recompensas financeiras, mas inclui também *feedback* construtivo, celebração de conquistas e visibilidade para contribuições relevantes. De acordo com Robbins (2019), o reconhecimento público e personalizado tem impacto significativo na motivação e no sentimento de pertencimento dos colaboradores.

O alinhamento de valores entre colaboradores e organização representa outro fator crucial para a retenção de talentos. Conforme aponta Schein (2017), a cultura organizacional funciona como um elemento aglutinador, capaz de criar identificação e comprometimento. Profissionais que compartilham dos mesmos princípios e propósitos da empresa tendem a desenvolver maior engajamento e lealdade. Por isso, o processo de recrutamento e seleção deve considerar não apenas competências técnicas, mas também a compatibilidade cultural, enquanto a socialização organizacional precisa reforçar constantemente os valores e comportamentos esperados.

As lideranças desempenham papel determinante na retenção de talentos. Gestores capacitados em competências interpessoais, capazes de oferecer mentoria, *feedback* construtivo e suporte ao desenvolvimento de suas equipes, criam ambientes propícios à permanência dos melhores profissionais. Segundo Bergamini (2019), a principal causa de desligamentos voluntários está relacionada à qualidade da liderança direta. Investir na formação de líderes que inspiram, delegam com responsabilidade e reconhecem conquistas é, portanto, investir diretamente na retenção de talentos.

A promoção de autonomia e aprendizagem contínua constitui outro pilar fundamental para a retenção. Organizações que estimulam a participação dos colaboradores nas decisões, delegam responsabilidades e oferecem liberdade para inovar criam um senso de propriedade e pertencimento. Paralelamente, programas de educação continuada, subsídios para formação externa e comunidades de prática fortalecem o compromisso dos profissionais com seu desenvolvimento e com a organização. Como destaca Senge (2018), as organizações que aprendem são aquelas que conseguem reter e potencializar seus melhores talentos.

A flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional emergiram como fatores decisivos para a retenção, especialmente após as transformações provocadas pela pandemia. Modelos híbridos de trabalho, horários flexíveis e políticas de bem-estar demonstram que a organização se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores. Pesquisa realizada pela consultoria Robert Half (2023) indica que 78% dos profissionais consideram a flexibilidade um fator determinante para permanecer em uma empresa, superando inclusive aspectos como remuneração e benefícios tradicionais.

Por fim, estratégias eficazes de retenção de talentos no comércio precisam considerar as particularidades do setor, como a sazonalidade, a alta competitividade e o contato direto com o cliente. Programas de incentivo baseados em desempenho, oportunidades de especialização em áreas como experiência do cliente e comércio digital, além de benefícios personalizados de acordo com o perfil e momento de vida do colaborador, têm se mostrado especialmente efetivos. Como ressalta Ulrich (2019), a retenção de talentos no contexto atual exige uma abordagem personalizada, que reconheça a singularidade de cada profissional e ofereça propostas de valor alinhadas às suas necessidades específicas.

7 CONSIDERAÇÕES

Este artigo teórico analisou os principais fatores que levam ao desligamento de colaboradores no comércio, à luz de autores clássicos e contemporâneos. Observou-se que a rotatividade está intrinsecamente relacionada ao modelo de gestão adotado, clima organizacional, estilo de liderança e ausência de planos de carreira estruturados. A análise da literatura evidencia que o *turnover* no setor comercial não é apenas um fenômeno isolado de recursos humanos, mas um sintoma de questões organizacionais mais profundas que afetam a competitividade e a sustentabilidade dos negócios. Os autores consultados convergem ao apontar que o conhecimento, quando tratado como ativo estratégico, torna-se um diferencial competitivo capaz de reduzir significativamente os índices de rotatividade, especialmente quando associado a práticas de gestão participativa e desenvolvimento contínuo.

Reforça-se a importância de dados atualizados e escuta ativa como instrumentos fundamentais de diagnóstico organizacional. As empresas do setor comercial precisam implementar sistemas de monitoramento que permitam identificar precocemente sinais de insatisfação e desmotivação, possibilitando intervenções preventivas antes que o desligamento se concretize. Nesse sentido, as pesquisas de clima, entrevistas de *feedback* e avaliações de desempenho estruturadas constituem ferramentas valiosas para compreender as expectativas dos colaboradores e alinhar as práticas organizacionais. A transição de modelos de gestão tradicionais para abordagens mais participativas e centradas no desenvolvimento humano representa um desafio significativo, mas necessário para as organizações que buscam reduzir o turnover e seus impactos negativos na produtividade, qualidade do atendimento e custos operacionais.

Conclui-se que, em um mercado cada vez mais volátil e competitivo, reter talentos não é apenas uma questão de política de recursos humanos, mas um investimento estratégico na própria



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

sustentabilidade da organização. As empresas que conseguem integrar efetivamente conhecimento, valorização e desenvolvimento humano em suas práticas cotidianas tendem a reduzir significativamente o turnover e construir vantagem competitiva duradoura. Os desafios impostos pelas transformações tecnológicas, novas expectativas profissionais e mudanças nos padrões de consumo exigem que o setor comercial repense continuamente suas estratégias de gestão de pessoas, priorizando a construção de ambientes de trabalho que promovam significado, propósito e crescimento. Somente assim será possível reverter o ciclo de alta rotatividade que caracteriza, historicamente, o setor e estabelecer relações de trabalho mais sustentáveis e mutuamente benéficas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BISPO, M. de S. Rotatividade de pessoal e desempenho organizacional: uma análise crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 25-42, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANÇA, A. C. L. **Estilos de gestão e desempenho humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa sobre retenção de talentos nas organizações brasileiras**. São Paulo: FIA, 2023.

GALLUP. **State of the Global Workplace Report**. Gallup Institute, 2019.

GRETZ, R. Talento é a capacidade de agir eficazmente. **Revista Gestão & Desenvolvimento**, v. 5, n. 2, p. 55-68, 1997.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 81, n. 1, p. 87-96, 2003.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. Saraiva Educação, 2022.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1987.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

ROBERT HALF. **Guia salarial 2023: tendências de recrutamento e retenção de talentos**. São Paulo: Robert Half, 2023.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory**. Guilford Publications, 2017.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

SEBRAE. **Causas da rotatividade de pessoal no comércio varejista:** estudo de caso em pequenas empresas**.** Brasília: SEBRAE, 2020.

SEBRAE. **Tendências de Gestão de Pessoas no Comércio**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 34. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018.

SOUZA, D. V. de. Clima organizacional: um estudo em empresas do setor comercial. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**, v. 3, n. 1, p. 45-59, 2001.

ULRICH, D. **Código da liderança: cinco regras para fazer diferença**. São Paulo: Alta Books, 2019.

XAVIER, M. G. B. Contrato psicológico e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 135-157, 2006.