



O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA REDUÇÃO DO TURNOVER NO COMÉRCIO VAREJISTA DE MODA EM UM *SHOPPING CENTER* DA CIDADE DE SANTOS (SP)

Lissa da Silva Rodrigues Sampaio¹

Norberto Luiz de França Paul²

Rita de Cassia Zaher Rosa Paul³

RESUMO

A competitividade, inovação e a necessidade de diferenciação nunca foram tão consideradas como atualmente. As empresas de maior destaque mundial são as que assimilaram o fato de que o capital humano seria o principal recurso de uma organização. A luta pela busca e identificação de talentos, além de seu treinamento constante cria um diferencial no desenvolvimento de competências necessárias para ocupação de cargos e funções. Por esta razão, é crucial que as taxas de rotatividade de colaboradores sejam equilibradas, que se apresentem saudáveis dentro de cada empresa e consideradas como indicadores de desempenho na gestão de pessoas. As ações da gestão de pessoas surgem então para dar suporte às organizações através de suas diversas ferramentas e auxiliar no desenvolvimento do diferencial de cada pessoa e empresa.

Palavras-chave: Rotatividade. Consultoria. Recursos humanos.



THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN REDUCING TURNOVER IN FASHION RETAIL TRADE IN A SHOPPING CENTER IN THE CITY OF SANTOS (SP)

ABSTRACT

Competitiveness, innovation, and the need for differentiation have never been considered as much as they are today. The most prominent companies in the world are those that have assimilated the fact that human capital would be the main resource of an organization. The struggle to search for and identify talents, in addition to their constant training, creates a difference in the development of skills necessary to occupy positions and functions. For this reason, it is crucial that employee turnover rates are balanced, healthy within each company and considered as indicators of performance in people management. People management actions then emerge to support organizations through their various tools and help develop the uniqueness of each person and company.

Keywords: Turnover. Consultancy. Human Resources.



1. INTRODUÇÃO

De um modo geral, os empregos existentes no comércio e, principalmente no varejo de moda, são vistos como meios mais simples e rápidos de inserção no mercado de trabalho, servindo de “trampolim” para, posteriormente, trilhar outro caminho profissional. Por esta razão, boa parte das vagas neste ramo são preenchidas por pessoas que não possuem ainda uma direção profissional projetada e quase sempre buscam suprir necessidades básicas e imediatas, como arcar com despesas pessoais, mensalidades de estudos, por exemplo, mas que não remeta, necessariamente, ao desenvolvimento do profissional neste setor. Em outras palavras, o jovem que se insere no mercado varejista da moda não se prepara adequadamente para se profissionalizar neste setor.

Contudo, a realidade atual do mercado é a de que a competitividade, a inovação e a necessidade de diferenciação nunca foram tão exigidas, bem como a dificuldade de manter-se no setor de vendas no comércio varejista com todas as mudanças que ocorrem constantemente. Por outro lado, a busca por talentos tem se tornado um desafio para as organizações, pois Segundo Chiavenato (2021), o capital humano seria o diferencial competitivo e principal ativo de uma organização. Portanto, identifica-se o capital humano como o principal recurso de uma empresa, responsável para o alcance de metas e resultados.

Partindo deste ponto, faz-se necessário esclarecer a importância da aplicação da gestão e da consultoria de recursos humanos como ferramentas de melhor recrutar e selecionar, desenhar e descrever cargos, filtrando e selecionando candidatos mais preparados e competentes, oferecendo planos de carreiras atraentes e desenvolvendo competências com excelência.

O alto índice de rotatividade de colaboradores (*turnover*) traz custos expressivos para a empresa e requer tempo precioso que pode/deve ser aplicado no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. As razões pelas quais um funcionário deixa a organização apresentam dois vieses: aquelas provindas do colaborador e as causadas pela própria empresa. O ideal seria que cada organização apresente uma retenção máxima de profissionais competentes e qualificados, de modo que aqueles que realmente possam ser considerados como excelentes permaneçam nas



empresas varejistas de moda e se desenvolvam constantemente a fim de acompanhar um mercado em constante mutação.

Organizações que anseiam pelo sucesso devem compreender a importância de uma gestão voltada aos seus recursos mais nobres e exclusivos: os humanos. No entanto, em face à certa dificuldade em identificar, recrutar, selecionar e treinar talentos faz-se necessário recorrer a consultorias de recursos humanos para atingir níveis de excelência de competitividade, motivando os talentos internos e posicionando a empresa como um “celeiro” de excelentes colaboradores ao valorizar o capital humano na busca pelas metas e resultados.

Através do desenvolvimento deste artigo, pretende-se conceituar rotatividade ou *turnover*, a importância das funções de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de profissionais, bem como identificar práticas no dia a dia das empresas do comércio varejista da moda, analisando pontos positivos e as consequências destas ações pode trazer para a gestão de pessoas e, crescimento e desenvolvimento destas e da empresa.

Pretende-se por fim, apontar e compreender os principais fatores ocasionadores de altas taxas de rotatividade, averiguar a necessidade de um suporte qualificado e especializado em consultoria e treinamento de vendas focado em produtos de moda e verificar medidas de prevenção e de correção para o desequilíbrio das taxas mencionadas anteriormente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreender a problemática abordada faz-se necessário primeiramente abordar alguns conceitos-chave envolvidos na dinâmica de processos do comércio varejista de moda. Toda contratação de funcionário inicia-se através do recrutamento e seleção dos candidatos às vagas disponíveis na organização.

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização” (CHIAVENATO, 2021). É realizado através de um



meio de informação para a divulgação dos cargos disponíveis que os descreve e que objetiva alcançar os melhores profissionais para o preenchimento das vagas, para a formação de equipes de alto nível.

Para isto, é preciso avaliar quais as necessidades internas da empresa (de imediato e futuras), realizar pesquisa externa de mercado (mercado de candidatos) e esclarecer os tipos (interno, externo ou misto) e as técnicas de recrutamento que serão utilizados (em geral, o comércio divulga as vagas através de meios de comunicação e de redes sociais como jornais, *sites* de empregos, publicações de agências de recursos humanos etc.).

A partir do momento em que o recrutamento é concluído, inicia-se o processo de seleção, que pode ser definida de forma simples como:

“A escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (CHIAVENATO, p. 42, 2021).

Ou seja, é responsável por verificar se os candidatos possuem as qualificações exigidas para a vaga, comparando experiências, competências e perfis para decidir quais estariam de acordo com a relação “o que o candidato oferece – o que o cargo exige”. São utilizadas técnicas como entrevistas, aplicação de dinâmicas, testes psicológicos, provas de conhecimento entre outras.

Importante frisar que, conforme cita Chiavenato (p. 44, 2021):

“O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo(...)Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (*input*), portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva”.

Desta forma, entende-se por que é de extrema importância efetuar estes processos de forma mais minuciosa e efetiva possível. Todo recrutamento e seleção gera custos para



a empresa, e se realizados incorretamente, têm grande responsabilidade pelas taxas de *turnover*. Quanto mais específicas forem as delimitações do cargo e das competências essenciais para o preenchimento da vaga, menor o risco de realização de novo processo seletivo por razão de inadequação ao cargo ou baixo desempenho do candidato.

Deve-se considerar também que o *turnover* é considerado um indicador de desempenho muito importante pelo setor de Recursos Humanos. Segundo Ramlall (2003), a rotatividade deve ser considerada como tal, porque pode corresponder ao custo total de cerca de 150% do salário de um colaborador proativo. Alguns fatores prejudicados pela prática seriam: inovação, qualidade na prestação do serviço, consistência e tempo desperdiçado nos processos de seleção e recrutamento, além do treinamento em que o colaborador desenvolve conhecimento que é perdido quando de seu desligamento.

Define-se a rotatividade pelo percentual entre a média de entradas (admissões) e saídas (desligamentos) de colaboradores de uma organização, em relação ao número de pessoas existentes em uma empresa, por determinado período (Figura 1).

Figura 1: Fórmula para cálculo do *Turnover*.

$$\text{Turnover} = \left[\frac{\left(\frac{\text{admissões} \times \text{demissões}}{2} \right)}{\text{Total de colaboradores}} \right] \times 100$$

Fonte: disponível em

[https://fia.com.br/blog/turnover/#:~:text=Turnover%20%3D%20\(n%C3%BAmero%20de%20admiss%C3%B5es%20%2B,total%20de%20colaboradores%20x%20100](https://fia.com.br/blog/turnover/#:~:text=Turnover%20%3D%20(n%C3%BAmero%20de%20admiss%C3%B5es%20%2B,total%20de%20colaboradores%20x%20100). Acesso em 22 set.2023.

Ela pode ser provocada tanto pelas pessoas (quando o mercado apresenta oferta intensa, por exemplo, por objetivos pessoais) quanto pela organização (minimização de custos, exclusão de profissionais de baixo desempenho e resultados), sendo uma consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal (CHIAVENATO, 2021).



Alguns destes fenômenos (externos e internos), por exemplo, seriam: a oferta e procura de vagas, oportunidade de desenvolvimento de carreiras, políticas de salários e benefícios existentes, as relações humanas internas, perfil da empresa contratante, condições de trabalho, as políticas de reconhecimento e valorização do funcionário entre outras.

Conforme Robbins (p. 22, 2005), “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Considere-se que, além do ônus que o processo de rotatividade causa às empresas, remete à reflexão que algo não está bem e necessita ser estudado e resolvido ou, ao menos, melhorado. Branham (2001) menciona alguns motivos pelos quais os talentos resolvem se desligar das empresas: falta de reconhecimento (de correlação entre salário e desempenho); falta de plano de carreira (não enxergam oportunidades de crescimento e desenvolvimento); trabalho não valorizado (não identificam importância na contribuição do trabalho); a não exploração de talentos naturais (falta de oportunidade para criar e inovar, de autonomia e confiança); expectativas pouco claras ou irrealistas e não tolerância a abusos de qualquer espécie (quando sentem-se usados e explorados no serviço prestado).

Quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento, seria:

“A combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. A principal razão de as empresas treinarem novos funcionários é levar CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao nível exigido para um desempenho satisfatório” (BOHLANDER; SNELL, p. 250, 2014).

Através do investimento em treinamento e desenvolvimento é possível tornar uma organização competitiva no mercado em que atua. Segundo Bohlander e Snell (2014), a lucratividade e os rendimentos de uma organização estão positivamente correlacionados ao total de treinamento que ela proporciona a seus colaboradores. Através destes processos é possível trabalhar motivação, autoavaliação, novas técnicas para realização dos processos, nível de assimilação das informações e vários outros aspectos que potencializam a execução das tarefas com maior eficácia e eficiência e, inclusive,



reduzindo a rotatividade.

Neste sentido, uma consultoria atuaria como suporte e parceira das organizações porque pode estabelecer critérios que vão além da compreensão das necessidades e ambições dos indivíduos, mas teria condições de “mapear” o que pode/deve ser desenvolvido pelas empresas a fim de manter seus colaboradores. Conceitua-se consultoria como “o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral de um profissional qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora, ou projeto, para um determinado cliente” (ORLICKAS, p. 37, 1998). No mesmo sentido, Block (p. 3, 2012) pondera que:

“... meta ou produto final em qualquer atividade de consultoria é alguma espécie de mudança. As mudanças acontecem de duas maneiras. Em um nível, consultamos para produzir mudança na organização de linha, de natureza estrutural, política ou de procedimentos - um novo plano de recompensas, um novo processo de relatórios, um novo programa de segurança. O segundo tipo de mudança tem como resultado final o fato de que uma ou muitas pessoas na organização de linha aprenderam algo de novo.

Sendo assim, a consultoria de recursos humanos seria um “agente de mudança” para atender às necessidades da empresa referentes às pessoas, pois auxilia no desenvolvimento de competências para o alcance dos objetivos, através da atualização das pessoas sobre as inovações e alertando quanto a necessidade de mudanças empresariais para obtenção de vantagem competitiva.

3. DESENVOLVIMENTO

Para a verificação de hipóteses e avaliar o contexto real dos níveis de rotatividade no comércio varejista, realizou-se uma pesquisa de campo, com gerentes de vinte e oito lojas de varejo de moda no *Shopping Center Praiamar*. Trata-se do maior *shopping center* instalado na cidade de Santos, litoral de São Paulo, inaugurado em abril de 2000.



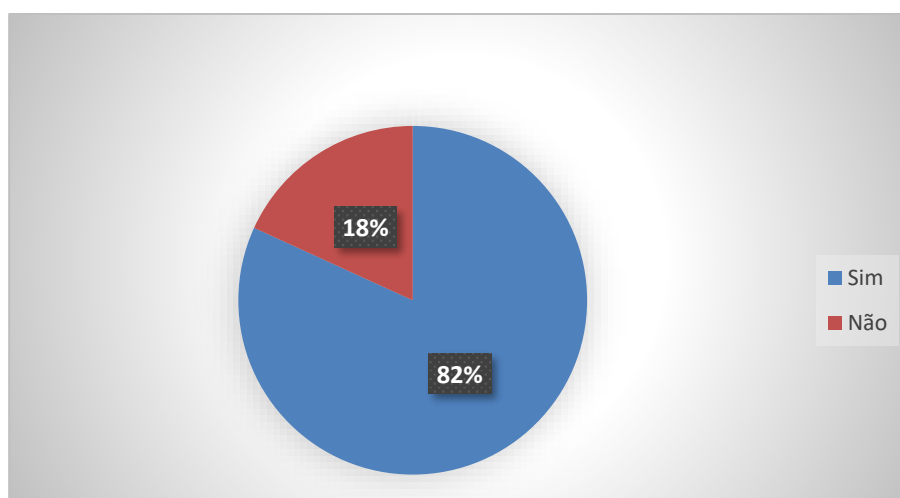
Possui a seguinte estrutura:

- 220 Lojas.
- 1.100 lugares na Praça de Alimentação.
- 10 Salas de Cinema.
- 2.400 Vagas fixas de estacionamento.
- Mais de um milhão de pessoas de fluxo mensal (Shopping Praiamar, 2023).

Segundo a administração do *shopping center*, o contingente de pessoas seria cerca de 1.000 funcionários das lojas e restaurantes que trabalham diretamente e outras cerca de 120 pessoas terceirizadas.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa junto aos gestores de vinte e duas lojas de moda com o intuito de verificar a existência do *turnover*, quais os motivos para sua ocorrência e o que gerentes de varejos de moda pensam a respeito. A primeira questão proposta aos gerentes (Gráfico 1), foi sobre a percepção sobre a ocorrência de um percentual de *turnover* elevado e os motivos que levariam a essa situação:

Gráfico 1: Percepção quanto à ocorrência de *turnover* elevado.



Fonte: Autores (2023).

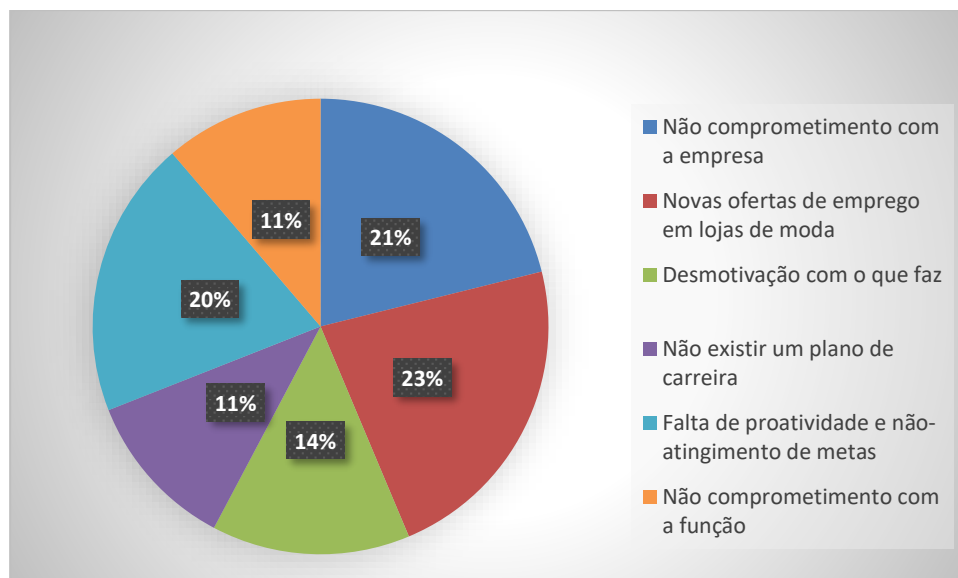
Nota-se que a grande maioria dos gerentes sente que a rotatividade que ocorre em seu ramo de negócio é considerável, apresentando percentuais elevados e que denotam a necessidade de identificação dos motivos que levam a tal situação para eventualmente



buscar respostas satisfatórias que permitam dirimir esse alto índice.

Em seguida, a pesquisa questionou junto aos gerentes quanto às razões observadas por eles (sob suas percepções e baseando-se em suas experiências e rotinas profissionais) da ocorrência de *turnover* no comércio varejista de moda. O gráfico 2 a seguir aponta os resultados:

Gráfico 2: Percepções dos gerentes de lojas varejistas de moda quanto aos motivos de ocorrência de *turnover*.



Fonte: Autores (2023).

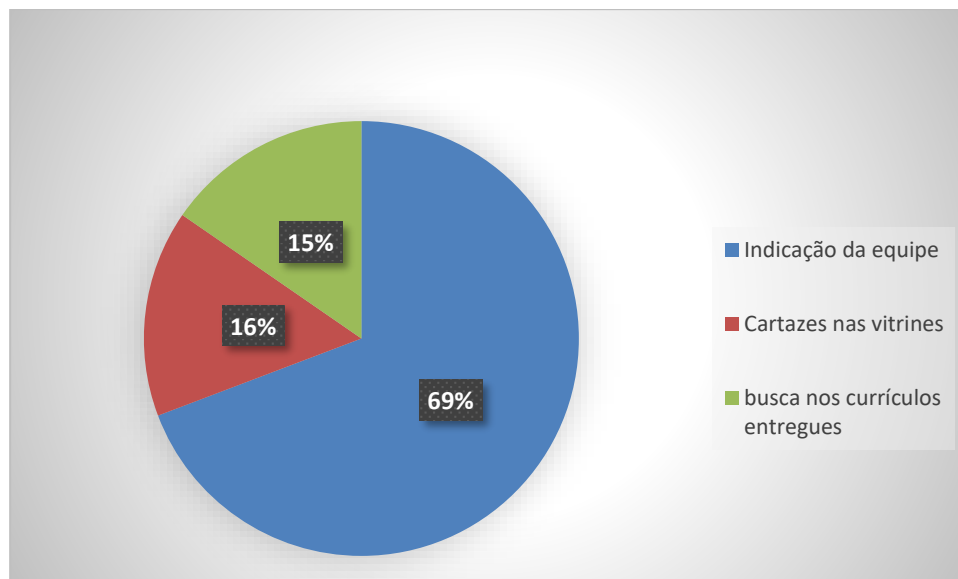
Através da análise do gráfico 2, nota-se que o motivo preponderante apontado por todos os gerentes das lojas da alta taxa de *turnover* é o fato de os funcionários encararem seus cargos como empregos passageiros e não como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional. Um outro fator relevante é que há oportunidades de mudança de emprego por conta da proximidade física entre as lojas e o espírito de coleguismo que se forma entre as pessoas. A falta de motivação no emprego atual aparece em seguida e, por fim, a falta de um plano de carreira para o profissional. Em sequência tem-se como razões secundárias a falta de proatividade e atingimento de metas, além da falta de comprometimento com o exigido pela função.

Questionou-se também, como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas



lojas varejistas de moda. O resultado pode ser observado no gráfico 3, abaixo:

Gráfico 3: Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?



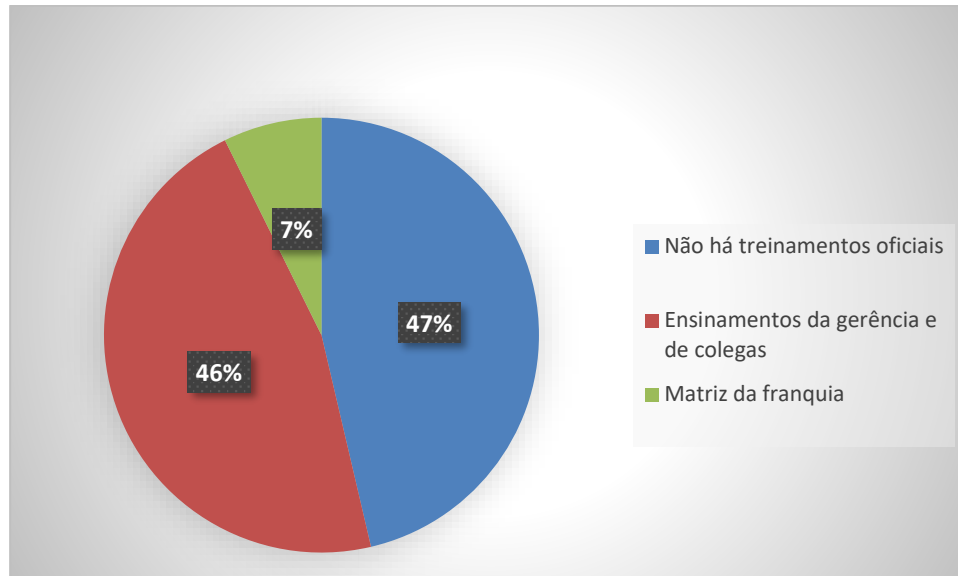
Fonte: Autores (2023).

O que pode ser observado é que, na maioria dos casos de recrutamento, não existe um processo desenvolvido especificamente por uma consultoria de recursos humanos pois, via de regra, as contratações acontecem por indicação que parte dos colaboradores quando da necessidade de pessoal para compor a equipe. Neste caso, a proximidade e coleguismo facilitam esse processo. Em algumas situações, as lojas varejistas colocam cartazes em suas vitrines e em alguns casos, ainda, lojas aceitam receber currículos de candidatos a eventuais vagas de emprego.

Finalmente, os gerentes foram questionados sobre a ocorrência de processos de treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores (Gráfico 4):



Gráfico 4: Como se dão os treinamentos e desenvolvimento do pessoal?



Fonte: Autores (2023).

A pesquisa aponta de forma clara a ausência de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores. Destaca-se que o “treinamento” é realizado a partir das experiências e percepções do gerente e colaboradores mais antigos quanto ao que é oferecido pela loja varejista e nada é feito para o desenvolvimento de técnicas e comportamentos. Algumas poucas empresas oferecem algum tipo de treinamento quando se trata de franquias que devem seguir o padrão do franqueador.

Estes resultados expõem a necessidade de ações desenvolvidas por Recursos Humanos neste tipo de empresa. Processos de recrutamento e seleção que identifiquem, de fato, pessoas talentosas, motivadas e competentes; treinamentos visando a melhoria constante de competências técnicas e socio comportamentais que visem empoderar e desenvolver os colaboradores; utilização de ferramentas próprias de recursos humanos (dinâmicas, estudos de caso, *team building*, entre outras) a fim de manter a equipe coesa e motivada uma vez que, de acordo com o que se observa no mercado atual de alta competitividade e de elevada exigência por parte dos clientes, torna-se muito difícil o alcance das metas e objetivos empresariais com esta postura vetusta identificada nos questionamentos realizados junto aos gerentes e, assim, coloca-se em risco sua sustentabilidade e continuidade do negócio.



Para compreender melhor alguns comportamentos de pessoas quanto a negligência com suas carreiras, Xavier (2006) aponta algumas razões: imediatismo (na tentativa de solucionar rapidamente problemas econômicos, deixam de investir em estudo, comprometendo a carreira a longo prazo); esperar pela sorte (aguardando que um acontecimento, pessoa ou ideia venham trazer o sucesso almejado); desinteresse e indefinição (pessoas que não encontraram ainda uma profissão, trabalho que faça sentido para elas); educação (pessoas estimuladas pela relação de dependência, tornando-se incapaz de buscar as coisas por si) e conflitos de valores (a pessoa tem ideias contraditórias sobre as pessoas com as quais têm relação).

Por outro lado, as organizações experimentam grandes mudanças cotidianas, impactadas por novas regras legais, tecnologias, preocupações ambientais e sociais, que afetam desde a sua forma de produzir e oferecer serviços até o modo como atuar no mercado.

Assim, a realização de processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento devem ser considerados como estratégicos pois referem-se a uma “contínua e mútua redução da incerteza através da qual as pessoas e as organizações buscam conhecer-se reciprocamente e aliviar as diferenças entre si” (CHIAVENATO, p. 126, 2021). É preciso verificar a probabilidade daqueles candidatos disponíveis apresentarem as competências e os requisitos mínimos para preenchimento das vagas e, posteriormente, se ambos os objetivos (organizacionais e do candidato ao emprego) estão alinhados. Neste sentido, Dutra (2002, p. 17) pondera que a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Quanto mais aprofundados tais processos, maior a chance de a empresa obter os talentos de que precisa para integrar a equipe. No que tange à problemática da alta taxa de *turnover*, as ações para a redução da mesma iniciam-se desde o momento da escolha de um novo integrante para o grupo.

Um outro aspecto a ser considerado no processo de recrutamento e seleção é a cultura empresarial da empresa, voltando a atenção para a necessidade de consistência, coerência e comunhão de valores do indivíduo e da organização. O sucesso ou o fracasso pode estar ligada ao fator cultura organizacional. Segundo Robbins (p. 87, 2003):



“A cultura de uma organização representa um sistema de sentidos compartilhados. Ela expressa os valores centrais que são compartilhados pela maioria dos membros da organização (...) E não é surpresa que funcionários ‘deslocados’ têm taxas de rotatividade bem mais altas que os indivíduos adaptados à empresa” (ROBBINS, p. 87, 2003).

Em vista disso, analisar e identificar os valores do indivíduo e se são aderentes à declaração de missão, visão e valores da empresa seria, por exemplo, uma maneira de garantir que elas não se sintam desmotivadas e frustradas durante o desempenho de suas futuras funções. A forma como será realizada a socialização do novo funcionário pode indicar a cultura organizacional a partir de um processo de integração e boas-vindas junto à equipe e, simultaneamente, dar indícios do espírito de comprometimento do novo colaborador.

A motivação é outro fator imprescindível que deve ser analisado na gestão de pessoas. Robbins (2003) aponta que a motivação é dependente de três relacionamentos, sendo estes: a crença por parte do funcionário de que realmente será valorizado pelo seu alto grau de desempenho (para algumas empresas outros aspectos contam mais que o desempenho, como lealdade e proatividade, afinidade pessoal entre proprietário ou superior e ele mesmo por exemplo); a relação entre desempenho e premiação (a real atitude de reconhecimento em prática pelo trabalho realizado e pelos resultados apresentados) e, por fim, divergências entre o que o funcionário espera de uma premiação e o que de fato ela é (como por exemplo receber elogios ao invés de uma diferente oportunidade, etc.).

Entende-se que um dos fatores motivacionais no trabalho é a possibilidade de aumento de ganhos. Para isso, quem trabalha com vendas tem a oportunidade de auferir um salário maior a partir das comissões pagas em contrapartida às metas atingidas. Para tal, faz-se necessário refletir sobre a real necessidade de treinar os colaboradores a fim de que eles possuam condições técnicas e comportamentais para atingir o nível de excelência que poderá ser aferido com o atingimento das metas de vendas propostas. Por esta razão é tão essencial que a relação HABILIDADE – MOTIVAÇÃO - DESEMPENHO esteja



equilibrada. Robbins (2003) sugere um método de refletir sobre desempenho como resultado de uma fórmula: “Desempenho = (H x M x O)” em que H se refere a habilidade, M a motivação e O a oportunidade. Ou seja, caso qualquer uma destas variáveis não seja bem trabalhada, o desempenho é diretamente atingido de forma negativa. Neste sentido o treinamento seria imprescindível.

Observa-se, pois, que o consultor em recursos humanos pode ter um papel preponderante na melhoria dos índices de *turnover*. Ao desenvolver processos de recrutamento e seleção que considerem aspectos técnicos e comportamentais preponderantes para o exercício das atividades inerentes ao comércio de moda, realizar treinamentos que visem desenvolver as competências necessárias para tal, verificar o desempenho dos colaboradores e se algum eventual ajuste na conduta, comportamento e motivação devem ser desenvolvidos, a consultoria auxilia gestores a ter a máxima produtividade e o mínimo de custos. A consequência, por certo, será a queda da rotatividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa e o processo de desenvolvimento deste artigo relacionam-se à perfeição com o entendimento de BLOCK (p. 12, 2012): “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil aos outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros”.

As empresas detentoras de maior crescimento e desenvolvimento no mundo são aquelas que encaram o capital humano como seu principal recurso e que entendem que uma equipe repleta de talentos, comprometida com os resultados é o fator diferencial necessário para ganhar espaço e alto nível de competitividade no mercado, seja ele de moda ou de qualquer outro segmento.

Identificar as necessidades das pessoas, motivá-las, treiná-las e desenvolvê-las, além de buscar soluções, recomendar ações que devem ser realizadas pelas empresas são atividades próprias da gestão de pessoas, mas também fundamentais da própria essência da relação trabalho X emprego. É reconhecer que para alcançar objetivos e metas, muitas



vezes as mudanças são imprescindíveis e que o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional depende, das competências individuais e das condições que a empresa possui para estimular o seu desenvolvimento.

Compreende-se, pois, que a consultoria é a resposta apropriada para a questão da alta taxa de rotatividade dos funcionários no varejo de moda, que surge como um desafio para os proprietários e gerentes na atualidade, pois possui a completa compreensão da necessidade de realizar os processos inerentes aos recursos humanos no sentido de identificar, treinar e motivar TALENTOS!

É de extrema importância que cada talento a ser integrado em equipe esteja em sintonia com a cultura da empresa e sua missão, pois assim, sua adaptabilidade e motivação tendem a oferecer resultados superiores aos de outra pessoa que somente anseia suprir uma necessidade imediata.

Deve-se considerar também que o comércio varejista de moda tem ampliado os horizontes para os profissionais que almejam desenvolvimento de carreira no ramo, conquistando novos patamares dentro das empresas: um funcionário que atualmente tenha um cargo ou função mais simples, pode almejar uma gerência passando por outras funções e tendo um conhecimento cada vez mais rico sobre o negócio.

Com as constantes mudanças e instabilidades que o setor experimenta, é essencial que as empresas compreendam que não há gasto, mas investimento em recursos humanos e que o gerenciamento de pessoas é uma das principais estratégias para a maximização dos lucros, maior produtividade e identificação e eliminação de custos, pois o conhecimento tem valor inestimável e nada garante maior produtividade de um profissional que se sinta reconhecido e valorizado pela contribuição e valor da entrega que realiza.



REFERÊNCIAS

- BLOCK, Peter. **Consultoria infalível: um guia prático inspirador e infalível**. 3ª ed. São Paulo: M. Book, 2012.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- BRANHAM, Leigh. **Keeping the people who keep you in business: – 24 ways to hang on to your most valuable talent**. 1ª ed. Nova York: Broadway, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- RAMLALL, S. **Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional**. Cadernos de Pesquisa em Administração, v. 7, nº 3, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas... e nada mais que a verdade**. São Paulo: Financial Times, 2003.
- XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira planejamento e gestão: como desenvolver melhor seus talentos e competências**. São Paulo: Financial Times-Prentice Hall, 2006.



Lissa da Silva Rodrigues Sampaio¹

Graduada em Administração pela Universidade Santa Cecília.

E-mail: lissasrs@gmail.com

Norberto Luiz de França Paul²

É administrador (CRA/SP 139.585). Mestre em Administração pela Universidade Católica de Santos (2012). Bacharel em Direito pela Universidade Católica de Santos (2002), bacharel em Administração de Empresas pela Fundação Lusíada (1991) e possui licenciatura em Educação Física pela Universidade Metropolitana de Santos (1986). Pós-graduado em Planejamento, Implementação e Gestão de EaD pela Universidade Federal Fluminense (2019). Pós-graduado em Gestão da Qualidade e Produtividade pela Universidade Santa Cecília (1992). Professor associado, através de concurso público da FATEC - Praia Grande (SP), nas disciplinas Gestão de Marketing, Planejamento de Marketing e Gestão de Projetos desde 2012. Na mesma Instituição, lecionou Administração Geral e Gestão de Projetos na modalidade EaD (2015/2017). Professor na Universidade Santa Cecília em Santos - UNISANTA (SP), na modalidade presencial no bacharelado em Administração e nos cursos tecnólogos em Logística, Marketing e Comércio Exterior; na modalidade EaD, no bacharelado em Administração e nos cursos tecnólogos: Gestão Ambiental, Processos Gerenciais, Recursos Humanos, Gestão de Marketing, Empreendedorismo e Logística desde 2015. Professor concursado no Serviço Nacional do Comércio - SENAC Santos (SP) nos cursos técnicos de Administração, Recursos Humanos, Logística e Comércio Exterior, além de cursos de extensão nas mesmas áreas (2012/2015). Professor na Faculdade do Litoral Sul Paulista - FALS em Praia Grande (SP) nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (2005/2011). Professor no Centro Universitário Don Domênico - UNIDON em Guarujá(SP) nos cursos de Administração, Logística, Recursos Humanos e Segurança do Trabalho (2006/2015). Treinamentos realizados em grandes empresas, tais como: Petrobras (Refinaria Presidente Bernardes - Cubatão (SP)), Instituto de Capacitação Técnica Profissional (INCATEP - Santos (SP)), LIBRA Terminais - Santos (SP) Proprietário da Consultoria DPeople Desenvolvimento Humano MEI desde 2021 voltada para treinamento gerencial. Experiência profissional em empresas do setor financeiro e industrial desde 1983.

Email: norberto.paul@unimes.br

Rita de Cassia Zaher Rosa Paul³

Diretora Executiva da empresa Dpeople desde 2021. Possui mestrado em



ADMINISTRAÇÃO pela Universidade Católica de Santos (2012), Pós-graduação em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Don Domenico (1992) e Graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Santos (1989). Atua como docente desde 1989. Atuou como coordenadora adjunta dos cursos de pós-graduação da Universidade Católica de Santos (COEAE) de 2008 à 2013. Coordena o MBA em Gestão de Recursos Humanos na CATÓLICA UNISANTOS, onde também ministra aulas nos MBAs da Instituição e nos cursos de graduação - Direito, Administração e Psicologia. Professora da Universidade São Judas Tadeu (CSJT) - desde o mês de abril de 2018. Possui ampla experiência em gestão de recursos humanos, e saúde mental, atuando em empresas de grande porte.

E-mail: rita.zaher@unisantos.br