REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO: A RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL E TURNOVER

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN RETAIL: THE RELATIONSHIP BETWEEN PROFESSIONAL TRAINING AND EMPLOYEE TURNOVER

Ciências Sociais Aplicadas • 12/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794276633

Laura Helena Silva[1]

Ana Paula Brito Silveira Oliveira[2]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a capacitação profissional e o turnover no setor varejista, buscando compreender de que forma as práticas de treinamento e desenvolvimento podem contribuir para a redução da rotatividade de funcionários. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, com buscas no Portal de Periódicos CAPES, SciELO, Google Acadêmico e SPELL, considerando publicações entre 2021 e 2026. Após a aplicação dos critérios de seleção, foram incluídos dez estudos. A análise permitiu organizar os resultados em cinco categorias: capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional; turnover e seus fatores associados; retenção e permanência dos colaboradores; gestão de pessoas e redução da rotatividade; e impactos organizacionais do turnover. Os resultados demonstraram que a capacitação pode contribuir para o desenvolvimento de competências, a motivação, a satisfação e a valorização dos trabalhadores, favorecendo sua permanência nas organizações. Entretanto, o treinamento isoladamente não é suficiente para reduzir a rotatividade, sendo necessário articulá-lo ao reconhecimento profissional, às oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira, à comunicação interna, à liderança, à integração e à melhoria das condições de trabalho. Conclui-se que a capacitação apresenta potencial estratégico para a retenção de colaboradores no varejo quando inserida em uma política integrada de gestão de pessoas, contribuindo para reduzir os impactos do turnover e fortalecer o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Capacitação profissional; Treinamento e desenvolvimento; Turnover; Varejo.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between professional training and employee turnover in the retail sector, seeking to understand how training and development practices can contribute to reducing employee turnover. An integrative literature review was conducted using the CAPES Journal Portal, SciELO, Google Scholar, and SPELL databases, considering publications from 2021 to 2026. After applying the selection criteria, ten studies were included. The findings were organized into five categories: professional training and development; turnover and its associated factors; employee retention and permanence; human resource management and turnover reduction; and organizational impacts of turnover. The results showed that training can contribute to competency development, motivation, satisfaction, and employee appreciation, favoring employee retention. However, training alone is insufficient to reduce turnover and must be combined with professional recognition, career growth and development opportunities, internal communication, leadership, employee integration, and improved working conditions. Professional training has strategic potential for employee retention in retail when integrated into a broader human resource management policy, helping reduce the impacts of turnover and strengthen organizational performance and sustainability.

Keywords: Human resource management; Professional training; Training and development; Employee turnover; Retail.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui uma área estratégica para as organizações, especialmente em segmentos caracterizados pela intensa interação entre colaboradores e clientes, como o setor

varejista. Nesse contexto, a rotatividade de funcionários, também denominada turnover, representa um importante desafio para as organizações, uma vez que a saída frequente de colaboradores pode demandar novos processos de recrutamento, seleção, integração e treinamento, além de interferir na continuidade das atividades e na qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, compreender os fatores relacionados à permanência e ao desligamento dos trabalhadores torna-se relevante para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais adequadas às necessidades das organizações varejistas (Silva; Andrade, 2025).

O turnover não está necessariamente associado a uma única causa, podendo estar relacionado a diferentes aspectos da relação entre trabalhador e organização. Entre os elementos discutidos na literatura encontram-se questões relacionadas às condições de trabalho, à remuneração, à satisfação profissional, às possibilidades de crescimento, ao relacionamento no ambiente organizacional, aos processos de recrutamento e seleção e às práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, a compreensão dos motivos que levam os colaboradores a permanecer ou deixar uma organização é fundamental para que os gestores possam desenvolver ações voltadas à melhoria das relações de trabalho e à retenção de profissionais (Félix Júnior et al., 2019).

No setor varejista, essas questões assumem particular importância em razão das características próprias das atividades desenvolvidas, que envolvem contato direto com consumidores, necessidade de adaptação às demandas do mercado e dependência do desempenho dos colaboradores para a prestação dos serviços. A rotatividade de funcionários pode representar, portanto, não apenas custos relacionados à substituição da mão de obra, mas também

desafios para a manutenção de equipes preparadas e para a continuidade dos padrões de atendimento. Estudos realizados no contexto varejista apontam a relevância das práticas de gestão de pessoas, da valorização dos trabalhadores e da qualificação profissional na discussão sobre a rotatividade de funcionários (Leoni et al., 2025; Silva; Andrade, 2025).

Entre as práticas de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores destaca-se a capacitação profissional, compreendida como um conjunto de ações destinadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências necessárias ao desempenho das atividades profissionais. O treinamento e o desenvolvimento podem assumir diferentes formas dentro das organizações e estão relacionados à preparação dos trabalhadores para o exercício de suas funções e ao seu desenvolvimento profissional. Dessa perspectiva, essas práticas podem ser analisadas não somente como instrumentos voltados à melhoria do desempenho, mas também como componentes das estratégias de desenvolvimento e retenção de pessoas (Estruzani et al., 2024).

A relação entre capacitação e permanência dos colaboradores também merece atenção porque o desenvolvimento profissional pode estar associado à percepção de valorização e às possibilidades de crescimento dentro da organização. Entretanto, a permanência ou saída de trabalhadores é um fenômeno multifatorial, não sendo adequado atribuir exclusivamente às ações de treinamento a responsabilidade pelo turnover. Assim, a capacitação deve ser compreendida em conjunto com outras práticas de gestão de pessoas, considerando fatores como oportunidades de desenvolvimento, condições de trabalho, reconhecimento, satisfação

e perspectivas profissionais (Félix Júnior et al., 2019; Estruzani et al., 2024).

No contexto do varejo, pesquisas recentes têm discutido a importância da qualificação e das práticas de gestão de pessoas diante dos desafios relacionados à rotatividade. Leoni et al. (2025), ao analisarem a rotatividade de funcionários no setor varejista de supermercados, destacam a importância de políticas de valorização, capacitação e comunicação interna. De forma semelhante, Silva e Andrade (2025), ao abordarem estratégias de gestão de recursos humanos em supermercados, discutem a necessidade de ações organizacionais voltadas à gestão dos colaboradores e à rotatividade. Esses estudos demonstram a relevância do tema e reforçam a necessidade de compreender, de forma integrada, como a capacitação profissional se relaciona com o turnover no setor varejista.

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar a produção científica acerca da relação entre capacitação profissional e turnover no varejo, buscando identificar os principais fatores associados à rotatividade, compreender o papel do treinamento e do desenvolvimento profissional e verificar como essas práticas são abordadas na literatura em relação à permanência dos colaboradores. A realização de uma Revisão Integrativa da Literatura possibilita reunir e analisar diferentes estudos sobre o tema, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas na produção acadêmica.

Assim, este estudo parte da seguinte questão norteadora: de que forma a capacitação profissional se relaciona com o turnover no setor varejista? A partir dessa questão, busca-se analisar, por meio

de uma Revisão Integrativa da Literatura, a relação entre as práticas de capacitação profissional e o turnover, considerando as características do setor varejista e as diferentes práticas de gestão de pessoas relacionadas ao desenvolvimento e à permanência dos colaboradores.

2. OBJETIVO

2.1. Objetivo Geral

Analisar, por meio de uma Revisão Integrativa da Literatura, a relação entre a capacitação profissional e o turnover no setor varejista, considerando as práticas de gestão de pessoas relacionadas ao desenvolvimento e à permanência dos colaboradores.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores que contribuem para o turnover no setor varejista;
- Descrever a importância da capacitação e do treinamento no desenvolvimento dos colaboradores;
- Verificar como as estratégias de capacitação são relacionadas à motivação e à permanência dos funcionários nas empresas varejistas;
- Analisar a relação entre gestão de pessoas, qualificação profissional e retenção de talentos no varejo;

- Identificar os benefícios organizacionais relacionados às práticas de capacitação profissional e à gestão do turnover no setor varejista.

2.3. Justificativa

A escolha do tema “Gestão de pessoas no varejo: a relação entre capacitação profissional e turnover” justifica-se pela relevância que a gestão de pessoas apresenta para o funcionamento e a sustentabilidade das organizações do setor varejista. O varejo caracteriza-se pela necessidade de interação constante entre colaboradores e clientes, tornando a qualificação profissional, a preparação para o exercício das funções e a permanência dos trabalhadores fatores importantes para a qualidade dos serviços prestados e para os resultados organizacionais.

A rotatividade de funcionários, também denominada turnover, constitui um desafio recorrente para as organizações, uma vez que pode gerar custos relacionados aos processos de desligamento, recrutamento, seleção, contratação e integração de novos colaboradores. Além dos impactos financeiros, a elevada rotatividade pode provocar perda de conhecimentos e experiências, sobrecarga dos funcionários que permanecem na organização, descontinuidade dos processos e dificuldades na manutenção da qualidade do atendimento ao cliente.

Nesse contexto, a capacitação profissional apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, pois pode contribuir para o desenvolvimento de competências, o aprimoramento do desempenho, a maior segurança na execução das atividades e a valorização dos colaboradores. Entretanto, a permanência dos

trabalhadores não depende exclusivamente de ações de treinamento, estando também relacionada a fatores como reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, comunicação interna, liderança, clima organizacional, remuneração e condições de trabalho.

A escolha do tema também está relacionada à experiência profissional da pesquisadora no setor varejista, que possibilita uma aproximação direta com a realidade estudada e com os desafios relacionados à rotatividade de funcionários. A vivência nesse ambiente permite observar, no cotidiano profissional, situações relacionadas à entrada e saída frequente de colaboradores, às dificuldades decorrentes da necessidade de adaptação e treinamento de novos funcionários e aos impactos que a rotatividade pode produzir na dinâmica de trabalho. Essa experiência contribuiu para despertar o interesse em compreender, de maneira científica, a relação entre capacitação profissional e turnover no contexto varejista.

Dessa forma, a pesquisa mostra-se relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional, ao buscar reunir e analisar conhecimentos produzidos sobre o tema e contribuir para uma melhor compreensão dos fatores relacionados à permanência dos colaboradores. A realização da revisão integrativa da literatura permite identificar evidências acerca da contribuição das práticas de capacitação, treinamento e desenvolvimento para a gestão da rotatividade, bem como compreender que outras práticas de gestão de pessoas podem atuar de forma complementar na retenção dos profissionais.

Assim, a escolha do tema fundamenta-se na necessidade de compreender como as organizações varejistas podem utilizar a capacitação profissional como parte de estratégias mais amplas de gestão de pessoas, visando não apenas ao desenvolvimento das competências dos colaboradores, mas também à melhoria do ambiente organizacional, à valorização profissional e à redução dos impactos associados à elevada rotatividade.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL). A revisão integrativa permite reunir, avaliar e sintetizar conhecimentos produzidos em diferentes estudos acerca de determinado fenômeno, possibilitando uma compreensão ampla do tema investigado.

A escolha desse método justifica-se pela necessidade de analisar as evidências disponíveis sobre a relação entre capacitação profissional e turnover no setor varejista, considerando diferentes perspectivas e abordagens metodológicas presentes na literatura.

A revisão foi fundamentada no método proposto por Whittemore e Knafl (2005), que contempla as etapas de identificação do problema, busca na literatura, avaliação dos estudos, extração dos dados, análise e síntese das informações e apresentação dos resultados. Os autores destacam a importância de procedimentos explícitos e sistemáticos para a busca, avaliação, análise e síntese dos estudos incluídos na revisão, a fim de reduzir possíveis vieses e aumentar o rigor metodológico.

A questão norteadora desta revisão foi: “De que forma a capacitação profissional se relaciona com o turnover no setor varejista?”

A partir dessa questão, buscou-se identificar as evidências disponíveis na literatura acerca da relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional e a permanência ou rotatividade dos colaboradores no setor varejista.

3.2. Estratégia de Busca e Seleção dos Estudos

A busca dos estudos foi realizada nas seguintes fontes de informação: Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A utilização de diferentes fontes teve como finalidade ampliar a abrangência da revisão e localizar estudos científicos relacionados à capacitação profissional e ao turnover no setor varejista.

Foram utilizados descritores e palavras-chave relacionados aos principais conceitos da questão norteadora; combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR; A estratégia principal de busca foi: ("gestão de pessoas" OR liderança) AND (capacitação OR treinamento OR "desenvolvimento profissional" OR qualificação) AND (varejo OR comércio OR supermercado OR supermercados) AND (turnover OR rotatividade OR retenção OR permanência).

Também foram realizadas buscas complementares utilizando diferentes combinações dos termos, tais como: "capacitação" AND "turnover" AND varejo; "treinamento" AND "rotatividade" AND varejo; "treinamento" AND "retenção de talentos" AND varejo; "desenvolvimento profissional" AND "turnover" AND varejo; "gestão

de pessoas" AND "rotatividade" AND supermercados; "treinamento" AND supermercados AND rotatividade; e "desenvolvimento de pessoas" AND varejo AND retenção.

Foram considerados elegíveis estudos publicados no período de 2021 a 2026, disponíveis em língua portuguesa e com acesso ao texto completo. Foram incluídos estudos que abordassem o setor varejista, incluindo supermercados, comércio varejista ou organizações cuja atividade principal estivesse relacionada ao varejo, e que apresentassem relação entre capacitação, treinamento, desenvolvimento ou qualificação profissional e aspectos relacionados ao turnover, à rotatividade, à retenção ou à permanência dos trabalhadores.

Foram excluídos estudos duplicados, publicações sem acesso ao texto completo, trabalhos publicados fora do período estabelecido, estudos desenvolvidos em setores que não apresentassem relação com o varejo e estudos nos quais a capacitação, o treinamento ou o desenvolvimento profissional não constituíssem elemento relevante para a análise do turnover, da rotatividade, da retenção ou da permanência dos trabalhadores. Também foram excluídas revisões de literatura, revisões sistemáticas, meta-análises e publicações de caráter não científico, quando não apresentassem resultados de pesquisa pertinentes à questão norteadora.

Inicialmente, realizou-se a leitura dos títulos e resumos dos estudos recuperados, com o objetivo de identificar aqueles potencialmente relacionados ao tema. Posteriormente, os estudos considerados elegíveis foram submetidos à leitura do texto completo, permitindo a aplicação definitiva dos critérios de inclusão e exclusão. Os estudos selecionados foram, então, organizados em uma matriz de extração

de dados, contemplando informações referentes à autoria, ano de publicação, título, objetivo, delineamento metodológico, contexto da pesquisa, participantes, práticas de capacitação ou treinamento, fatores relacionados ao turnover e à retenção e principais resultados.

A seleção dos estudos foi realizada de forma sistematizada, buscando reduzir a inclusão de publicações que apresentassem apenas relação indireta com o tema e assegurar maior aderência entre os estudos selecionados e a questão norteadora da revisão.

3.3. Extração e Organização dos Dados

Os dados dos estudos elegíveis foram organizados em uma matriz de extração elaborada especificamente para esta revisão.

Foram consideradas as seguintes informações: autor(es), ano de publicação, título, objetivo do estudo, tipo de pesquisa, contexto organizacional, população ou unidade de análise, práticas de capacitação ou treinamento identificadas, fatores associados ao turnover, relação com retenção ou permanência dos colaboradores e principais resultados.

A utilização de uma matriz de extração possibilitou a organização padronizada das informações e facilitou a comparação dos diferentes estudos selecionados. Considerando que a revisão integrativa permite a inclusão de estudos com diferentes desenhos metodológicos, os trabalhos selecionados foram analisados de acordo com suas características e com a contribuição apresentada para a questão norteadora.

3.4. Análise e Síntese dos Dados

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, por meio da comparação dos resultados encontrados nos estudos selecionados. Inicialmente, os dados foram reduzidos e organizados de acordo com as variáveis de interesse. Em seguida, foram realizadas comparações entre os estudos para identificar convergências, divergências e padrões relacionados à capacitação profissional e ao turnover.

Posteriormente, os achados foram agrupados em categorias temáticas construídas a partir dos conteúdos recorrentes identificados na literatura. Entre as categorias inicialmente consideradas encontram-se: fatores associados ao turnover no varejo; capacitação e treinamento profissional; desenvolvimento e crescimento na carreira; motivação e satisfação dos colaboradores; retenção de talentos; e contribuição das práticas de gestão de pessoas para a permanência dos trabalhadores.

As categorias definitivas foram estabelecidas após a análise dos estudos incluídos, de modo que não fossem determinadas conclusões previamente à avaliação das evidências.

Por fim, os resultados foram sintetizados de forma descritiva e interpretativa, buscando responder à questão norteadora e aos objetivos propostos. A análise considerou tanto os estudos que identificaram relação entre capacitação e retenção quanto aqueles que apontaram outros fatores como determinantes para o turnover, evitando estabelecer uma relação causal não sustentada pelos estudos analisados.

O processo de seleção dos estudos será apresentado de forma transparente, com indicação do número de publicações

identificadas, triadas, avaliadas em texto completo e incluídas na revisão.

3.5. Processo de Seleção e Triagem dos Estudos

Após a realização das buscas no Google Acadêmico, os estudos identificados foram submetidos à triagem inicial, considerando os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Nessa etapa, foram analisados o título, o ano de publicação, a relação com o setor varejista, a abordagem de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como a relação com turnover, rotatividade ou retenção de trabalhadores. Os estudos potencialmente elegíveis foram posteriormente direcionados para avaliação do texto completo.

Tabela 1. Triagem preliminar dos estudos identificados para a revisão integrativa da literatura, 2021–2026

N°	Autor(es)/Ano	Título	Status
1	Ponce et al. (2022)	Turnover e suas nuances: uma análise aplicada em supermercados da região da Alta Paulista	Incluído
2	Stall (2023)	Rotatividade no varejo: um estudo de caso	Incluído
3	Bicalho; Sousa (2023)	Gestão de Ideias e turnover: um estudo de caso em uma organização do setor supermercadista	Excluído
4	Estruzani; Bach;	Treinamento e desenvolvimento como	Excluído

	Pacheco (2024)	estratégia de retenção de talentos	
5	Nunes; Livramento (2024)	O processo de recrutamento, seleção e socialização de novos colaboradores em empresas varejistas	Excluído
6	Leoni et. al (2025)	O impacto da rotatividade de funcionários no setor varejista: supermercados na região metropolitana de Ribeirão Preto	Incluído
7	Silva; Andrade (2025)	Desafios na gestão de recursos humanos em supermercados: um estudo sobre estratégias para reduzir a alta rotatividade de funcionários	Incluído
8	Souza et. al (2025)	Como a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento pode impactar na redução da rotatividade de funcionários e na satisfação no ambiente de trabalho	Incluído
9	Jankosz (2025)	Treinamento e desenvolvimento de pessoas como estratégia de retenção de talentos para a empresa	Excluído
10	Diodino (2026)	A importância da progressão de carreira no setor do varejo: uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo de Pedreiras-MA	Incluído
11	Cezimbra et. al (2025)	Employer branding no varejo de pequeno porte: um estudo de caso sobre retenção de	Incluído

		talentos em um comércio varejista de Seara/SC	
12	Oliveira; Estéban (2021)	Employer branding: uma estratégia de atração e retenção de talentos aplicada em uma empresa de atacarejo de São Sebastião do Paraíso-MG	Incluído
13	Domingos; Giotto (2025)	Rotatividade e clima organizacional: um estudo de caso no Supermercado Alfa	Incluído
14	Conto; Antiqueira (2026)	Turnover e Gestão de Pessoas: Custos Invisíveis da Rotatividade Organizacional	Incluído
15	Pinto et al. (2023)	Turnover: a rotatividade de funcionários nas empresas	Excluído
16	Ferreira (2024)	Rotatividade e turnover nas organizações brasileiras	Excluído

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A partir da triagem preliminar apresentada, os estudos foram classificados de acordo com sua aderência aos critérios de elegibilidade estabelecidos. Os trabalhos considerados potencialmente elegíveis foram selecionados para a etapa de leitura na íntegra, enquanto aqueles que não apresentaram relação direta com o setor varejista, com a capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoas ou com a rotatividade e retenção de trabalhadores foram excluídos. Ressalta-se que a seleção definitiva dos estudos ocorreu somente após a análise do texto completo.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização dos Estudos Selecionados

Tabela 2. Caracterização dos estudos selecionados

Nº	Autor(es)/ Ano	Estudo	Tipo	Aspectos analisados
1	Ponce et al. (2022)	Turnover e suas nuances: uma análise aplicada em supermercados da região da Alta Paulista.	Estudo aplicado	Turnover, retenção, treinamento, desenvolvimento e qualificação profissional
2	Stall (2023)	Rotatividade no varejo: um estudo de caso	Estudo de caso	Rotatividade, recrutamento, avaliação, desenvolvimento interno e perspectivas de carreira
3	Leoni et al. (2025)	O impacto da rotatividade de funcionários no setor varejista: supermercados na região metropolitana de Ribeirão Preto.	Estudo quantitativo, exploratório e descritivo	Rotatividade, qualificação, capacitação, valorização profissional e comunicação interna
4	Silva e Andrade (2025)	Desafios na gestão de recursos humanos em supermercados: um estudo	Estudo sobre gestão de pessoas	Gestão de pessoas, capacitação e estratégias relacionadas

		sobre estratégias para reduzir a alta rotatividade de funcionários.		à redução da rotatividade
5	Souza et al. (2025)	Como a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento pode impactar na redução da rotatividade de funcionários e na satisfação no ambiente de trabalho.	Estudo qualitativo e estudo de caso	Capacitação, treinamento, desenvolvimento, satisfação e rotatividade
6	Domingos; Giotto (2025)	Rotatividade e clima organizacional: um estudo de caso no Supermercado Alfa	Estudo de caso, de abordagem quali-quantitativa	Turnover, custos da rotatividade, gestão de pessoas, capacitação contínua, treinamento técnico, desenvolvimento profissional e estratégias de redução da rotatividade
7	Conto; Antiqueira (2026)	Turnover e Gestão de Pessoas: Custos Invisíveis da	Estudo de caso, qualitativo, descritivo e exploratório,	Rotatividade, clima organizacional, desenvolvime

		Rotatividade Organizacional	com dados quantitativos complementares	nto profissional, integração, reconhecimento, comunicação, liderança e permanência dos trabalhadores
8	Cezimbra et al. (2025)	Employer branding no varejo de pequeno porte: um estudo de caso sobre retenção de talentos em um comércio varejista de Seara/SC	Estudo aplicado, de abordagem mista e natureza descritiva	Employer branding, retenção de talentos, reconhecimento, comunicação interna e desenvolvimento profissional
9	Oliveira; Estéban (2021)	Employer branding: uma estratégia de atração e retenção de talentos aplicada em uma empresa de atacarejo de São Sebastião do Paraíso- MG	Estudo de caso, exploratório e qualitativo	Employer branding, atração e retenção de talentos, práticas organizacionais e permanência
10	Diodino (2026)	A importância da progressão de carreira no setor do varejo: uma análise dos	Pesquisa bibliográfica e de campo, de abordagem	Progressão de carreira, capacitação, desenvolvimento de competências

		impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo de Pedreiras-MA	quali-quantitativa	, reconhecimento, desenvolvimento profissional e retenção de talentos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Tabela 3. Síntese dos principais resultados dos estudos selecionados

N°	**Autor(es)/ Ano**	**Objetivo do estudo**	**Principais resultados**	**Relação com capacitação e turnover**
1	Ponce et al. (2022)	Analisar as causas da rotatividade de profissionais em supermercados da região da Alta Paulista e seus impactos nas organizações.	Os resultados evidenciaram a importância da retenção de talentos e do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. A qualificação profissional foi associada à melhoria do desempenho das atividades, ao aumento da motivação e à redução de custos decorrentes da rotatividade.	O treinamento e o desenvolvimento aparecem como práticas de qualificação que podem favorecer a motivação e a permanência dos colaboradores, contribuindo para a redução do turnover.
2	Stall (2023)	Planejar ações para	Foram identificados	A ausência de

		redução da taxa de turnover em uma rede de supermercados familiar.	como fatores associados à rotatividade as falhas no recrutamento e seleção, a ausência de avaliação dos funcionários, a falta de programas de desenvolvimento interno e a dificuldade de percepção de crescimento profissional.	desenvolvimento profissional e de perspectivas de crescimento constitui fator associado à saída dos colaboradores, indicando que ações de desenvolvimento podem contribuir para a retenção.
3	Leoni et al. (2025)	Investigar os impactos da rotatividade de funcionários no setor varejista, com foco em supermercados da Região Metropolitana de Ribeirão Preto.	O estudo identificou impactos do turnover no ambiente de trabalho, no desempenho das equipes e na qualidade do atendimento. Os resultados apontaram a importância de políticas de valorização humana, capacitação profissional e comunicação interna para a redução da rotatividade.	A capacitação profissional é apresentada como uma estratégia de valorização dos colaboradores e de redução da rotatividade no setor varejista.

4	Silva e Andrade (2025)	Analisar estratégias de gestão de recursos humanos aplicadas em supermercados com o objetivo de reduzir a alta rotatividade de funcionários.	A análise evidenciou que práticas de gestão de pessoas, especialmente programas de treinamento contínuo, valorização dos colaboradores e comunicação eficaz, contribuem para a retenção de talentos e para a redução do turnover.	O treinamento contínuo é apontado como prática de gestão capaz de melhorar a permanência dos colaboradores e reduzir a rotatividade.
5	Souza et al. (2025)	Analisar a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento e seus impactos na redução da rotatividade e na satisfação no trabalho.	O estudo identificou problemas relacionados à alta rotatividade e à satisfação dos colaboradores em uma empresa do comércio atacadista e varejista. Os resultados destacam a importância de ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento para	Constitui o estudo que apresenta de forma mais direta a relação entre capacitação, treinamento, desenvolvimento e redução da rotatividade.

			melhorar a satisfação e contribuir para a redução da rotatividade.	
6	Domingos e Giotto (2025)	Analisar a relação entre rotatividade e clima organizacional em um supermercado, considerando a percepção dos ex-funcionários.	Os resultados apontaram associação entre desligamentos e fatores como baixos salários, jornadas extensas, falhas de comunicação, falta de reconhecimento e liderança autoritária. Também foram identificados impactos do desenvolvimento e da valorização profissional sobre a permanência dos trabalhadores.	Embora o foco principal seja o clima organizacional, os resultados indicam que práticas de desenvolvimento, integração e valorização podem favorecer a permanência e auxiliar na redução da rotatividade.
7	Conto e Antiqueira (2026)	Analisar os custos e impactos do turnover em um supermercado varejista, identificando suas causas e	O estudo evidencia que a rotatividade produz custos e impactos organizacionais que ultrapassam os gastos diretamente	O desenvolvimento profissional e outras práticas de gestão de pessoas podem atuar preventivam

		ações relacionadas à gestão de pessoas.	relacionados aos desligamentos, afetando processos, desempenho e continuidade das atividades. Entre as ações de gestão analisadas, destacam-se práticas relacionadas ao desenvolvimento, integração, reconhecimento, comunicação e liderança.	ente sobre a rotatividade, favorecendo a permanência e reduzindo os custos associados ao turnover.
8	Cezimbra et al. (2025)	Analisar a percepção sobre employer branding e os fatores relacionados à retenção de talentos em uma empresa varejista de pequeno porte.	As colaboradoras destacaram o ambiente de trabalho e as relações interpessoais como fatores de permanência. Foram identificadas fragilidades relacionadas ao reconhecimento, à comunicação interna e ao desenvolvimento profissional,	O desenvolvimento profissional aparece como dimensão relevante para a retenção, demonstrando que investimentos em pessoas podem fortalecer o vínculo do trabalhador com a organização.

			sendo propostas ações estratégicas para fortalecer a experiência e o engajamento dos colaboradores.	
9	Oliveira e Estéban (2021)	Compreender de que maneira o employer branding impacta a atração e retenção de talentos em uma empresa de atacarejo.	O estudo analisou a percepção de gestores, recém-contratados e colaboradores antigos sobre a empresa e identificou a influência das práticas organizacionais e da imagem da marca empregadora na atração e retenção de talentos.	Demonstra que práticas organizacionais voltadas à valorização e à experiência do colaborador podem favorecer a retenção no contexto do atacarejo, embora a capacitação não constitua o foco central do estudo.
10	Diodino (2026)	Analisar como a progressão de carreira contribui para o desempenho organizacional e a retenção de talentos no varejo de	Os colaboradores reconheceram oportunidades de crescimento profissional e investimentos das empresas em capacitação e desenvolvimento de	O estudo evidencia relação direta entre capacitação, desenvolvimento de competências, oportunidades de crescimento e retenção,

		Pedreiras-MA.	competências. A maioria considerou importantes as oportunidades de carreira, o reconhecimento e essas práticas para sua permanência na organização.	indicando que essas práticas podem contribuir para reduzir a intenção de saída dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos estudos selecionados para a revisão integrativa da literatura.

Tabela 4. Categorias temáticas e síntese dos achados

Categoria temática	**Estudos relacionados**	**Síntese dos principais achados**
1. Capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional	Ponce et al. (2022); Leoni et al. (2025); Silva e Andrade (2025); Souza et al. (2025); Diodino (2026)	Os estudos evidenciam que treinamento, capacitação e desenvolvimento profissional contribuem para a qualificação dos colaboradores, o aprimoramento de competências e a valorização profissional. Essas práticas também aparecem associadas à motivação, satisfação e percepção de oportunidades de crescimento, podendo favorecer a permanência dos trabalhadores.

2. Turnover e seus fatores associados	Stall (2023); Leoni et al. (2025); Silva e Andrade (2025); Domingos e Giotto (2025); Conto e Antiqueira (2026)	A rotatividade apresenta caráter multifatorial. Entre os fatores identificados estão ausência de oportunidades de crescimento, falhas de comunicação, falta de reconhecimento, problemas de liderança, condições de trabalho, remuneração, jornada e fragilidades na gestão de pessoas.
3. Retenção e permanência dos colaboradores	Ponce et al. (2022); Stall (2023); Cezimbra et al. (2025); Oliveira e Estéban (2021); Diodino (2026)	A permanência dos colaboradores está relacionada à valorização profissional, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e crescimento, qualidade das relações no ambiente de trabalho e percepção de perspectivas dentro da organização. A capacitação pode contribuir para a retenção quando associada a oportunidades concretas de desenvolvimento profissional.
4. Gestão de pessoas e redução da rotatividade	Ponce et al. (2022); Leoni et al. (2025); Silva e Andrade (2025); Souza et al. (2025); Domingos e Giotto (2025); Cezimbra et al. (2025); Diodino (2026)	Os estudos indicam que a redução do turnover depende de ações integradas de gestão de pessoas. Capacitação, treinamento, comunicação, reconhecimento, liderança, integração e desenvolvimento de carreira devem ser trabalhados de forma articulada para fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização.
5. Impactos organizacionais do turnover	Ponce et al. (2022); Leoni et al. (2025); Domingos e Giotto (2025); Conto e Antiqueira (2026)	A rotatividade pode gerar custos relacionados a desligamentos, recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos funcionários, além de provocar perda de conhecimento, sobrecarga das equipes, descontinuidade dos processos e

		possíveis impactos sobre produtividade, desempenho e qualidade do atendimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos estudos selecionados para a revisão integrativa da literatura.

4.2. Análise e Síntese dos Resultados

A análise dos dez estudos selecionados permitiu identificar padrões relacionados à capacitação profissional e ao turnover no setor varejista. Embora os estudos apresentem diferentes abordagens metodológicas e contextos organizacionais, observa-se convergência quanto à compreensão da rotatividade como um fenômeno multifatorial, relacionado não apenas às características individuais dos trabalhadores, mas também às práticas de gestão de pessoas, às oportunidades de desenvolvimento profissional, ao reconhecimento, à liderança, à comunicação e às condições oferecidas pelas organizações.

A partir da análise conjunta dos estudos, foram identificadas cinco categorias temáticas: capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional; turnover e seus fatores associados; retenção e permanência dos colaboradores; gestão de pessoas e redução da rotatividade; e impactos organizacionais do turnover.

4.2.1. Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento Profissional

A primeira categoria reúne os estudos que abordam a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento profissional como elementos relacionados à qualificação dos colaboradores e à sua permanência nas organizações. Os achados indicam que o investimento no

desenvolvimento dos trabalhadores pode contribuir para o aprimoramento das competências profissionais, para a motivação e para a percepção de valorização por parte dos funcionários.

Ponce et al. (2022) identificaram a importância da qualificação profissional, do treinamento e do desenvolvimento como elementos associados à retenção de colaboradores em supermercados da região da Alta Paulista. Os autores destacam que ações voltadas ao desenvolvimento dos funcionários podem contribuir tanto para a motivação quanto para a redução de custos relacionados à substituição de trabalhadores.

Resultados semelhantes são observados em Leoni et al. (2025), que apontam a qualificação profissional e a capacitação como aspectos relevantes no contexto da gestão da rotatividade no setor varejista. Os autores ressaltam que políticas de valorização, qualificação e comunicação interna são importantes para fortalecer o vínculo dos trabalhadores com a organização.

Silva e Andrade (2025) também identificaram a capacitação contínua como uma das estratégias relacionadas à redução da rotatividade em supermercados. Para os autores, práticas de desenvolvimento profissional, quando associadas à valorização e à comunicação efetiva, podem contribuir para melhorar a relação entre organização e colaboradores.

Souza et al. (2025), por sua vez, analisaram especificamente a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento e a rotatividade de funcionários, identificando que essas práticas podem contribuir para a satisfação no ambiente de trabalho e para a redução da intenção de desligamento.

Diodino (2026) amplia essa perspectiva ao relacionar capacitação e desenvolvimento de competências às oportunidades de progressão de carreira. Os resultados indicam que os trabalhadores valorizam investimentos organizacionais em treinamento e desenvolvimento e reconhecem as oportunidades de crescimento profissional como fatores importantes para sua permanência.

Dessa forma, os estudos analisados sugerem que a capacitação profissional possui importância que ultrapassa a simples preparação técnica para o exercício das atividades. Quando inserida em uma política mais ampla de desenvolvimento profissional, ela pode contribuir para a motivação, a valorização e a construção de perspectivas de crescimento dentro da organização.

4.2.2. Turnover e Seus Fatores Associados

A segunda categoria evidencia que o turnover no setor varejista não pode ser explicado por um único fator. Os estudos analisados identificam diferentes condições organizacionais e profissionais relacionadas à decisão dos trabalhadores de deixar a empresa.

Stall (2023), ao analisar a rotatividade em uma rede familiar de supermercados, identificou fatores relacionados a falhas nos processos de recrutamento e seleção, ausência de avaliação dos funcionários, inexistência de programas de desenvolvimento interno e dificuldade de percepção de crescimento profissional.

Leoni et al. (2025) também destacam a relevância da qualificação, da valorização profissional e da comunicação interna no contexto da rotatividade. Os resultados indicam que fragilidades nesses aspectos podem contribuir para a dificuldade de retenção dos trabalhadores.

Silva e Andrade (2025) identificaram desafios relacionados à gestão de recursos humanos, destacando a necessidade de estratégias de capacitação, valorização e comunicação para enfrentar os índices elevados de rotatividade.

No estudo de Domingos e Giotto (2025), a análise das entrevistas de desligamento revelou fatores como remuneração considerada insatisfatória, jornadas extensas, problemas de comunicação, falta de reconhecimento e liderança autoritária. Esses resultados reforçam o caráter multifatorial do turnover, demonstrando que a permanência dos trabalhadores depende de um conjunto de condições organizacionais.

Conto e Antiqueira (2026) igualmente relacionaram a rotatividade a fatores como clima organizacional, comunicação, liderança, reconhecimento, integração e desenvolvimento profissional. Assim, os estudos convergem ao demonstrar que a saída dos colaboradores não deve ser analisada exclusivamente sob a perspectiva salarial ou individual, mas considerando a experiência do trabalhador dentro da organização.

Nesse sentido, a capacitação aparece como um dos elementos que podem influenciar a permanência, mas seus efeitos estão condicionados à existência de outras práticas organizacionais capazes de oferecer ao trabalhador reconhecimento, condições adequadas e perspectivas de desenvolvimento.

4.2.3. Retenção e Permanência dos Colaboradores

A terceira categoria concentra os achados relacionados aos fatores que favorecem a permanência dos trabalhadores nas organizações. Os estudos apontam que a retenção está relacionada à percepção

de valorização, reconhecimento, desenvolvimento profissional, oportunidades de crescimento e qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho.

Ponce et al. (2022) associam treinamento, desenvolvimento e qualificação à retenção dos profissionais, indicando que o investimento no trabalhador pode fortalecer sua relação com a organização.

Stall (2023) demonstra que a ausência de oportunidades de desenvolvimento interno e de perspectivas de crescimento pode favorecer a rotatividade. Dessa forma, a existência de possibilidades de evolução profissional representa um aspecto relevante para a permanência.

Cezimbra et al. (2025), ao analisar o employer branding em um comércio varejista de pequeno porte, identificaram que o ambiente organizacional, as relações interpessoais, o reconhecimento, a comunicação interna e o desenvolvimento profissional estão relacionados à experiência dos trabalhadores e à retenção de talentos.

Oliveira e Estéban (2021), em estudo realizado em uma empresa de atacarejo, também destacaram a utilização de estratégias de employer branding como forma de fortalecer a atração e a retenção de talentos. O estudo demonstra que a permanência dos colaboradores está relacionada à forma como a organização constrói sua imagem interna e estabelece práticas voltadas aos trabalhadores.

Diodino (2026) reforça essa perspectiva ao demonstrar que oportunidades de progressão de carreira, reconhecimento e

investimentos em capacitação e desenvolvimento de competências são valorizados pelos trabalhadores e podem favorecer sua permanência na organização.

Assim, a análise dos estudos indica que a retenção não depende exclusivamente da oferta de treinamento. A capacitação tende a produzir maior potencial de retenção quando está acompanhada de oportunidades concretas para aplicação dos conhecimentos adquiridos, crescimento profissional, reconhecimento e participação em uma trajetória de desenvolvimento dentro da organização.

4.2.4. Gestão de Pessoas e Redução da Rotatividade

A quarta categoria evidencia a importância da gestão de pessoas na prevenção e no enfrentamento do turnover. Os estudos demonstram que ações isoladas tendem a apresentar limitações, sendo necessária uma abordagem integrada que envolva capacitação, comunicação, reconhecimento, liderança, integração e desenvolvimento profissional.

Ponce et al. (2022) identificaram o treinamento, o desenvolvimento e a qualificação como práticas relevantes para a retenção dos profissionais. Leoni et al. (2025) também destacam a necessidade de políticas de valorização, qualificação e comunicação interna como elementos importantes para reduzir a rotatividade.

Silva e Andrade (2025) reforçam a necessidade de estratégias de gestão de pessoas que envolvam capacitação contínua, valorização dos funcionários e comunicação efetiva. Os resultados indicam que tais práticas podem contribuir para a construção de um ambiente mais favorável à permanência.

Souza et al. (2025) demonstram que a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento pode repercutir tanto na satisfação dos trabalhadores quanto na rotatividade. Dessa forma, as práticas de desenvolvimento podem assumir função estratégica dentro da gestão de pessoas.

Domingos e Giotto (2025) apontam a necessidade de uma gestão mais humanizada, baseada em integração, reconhecimento e diálogo. Cezimbra et al. (2025) acrescentam a importância da comunicação interna, do reconhecimento e do desenvolvimento profissional para a construção de estratégias de retenção.

Diodino (2026), por sua vez, evidencia a relação entre desenvolvimento profissional, capacitação, reconhecimento e oportunidades de carreira. Esses resultados demonstram que a gestão de pessoas possui papel central na criação de condições que favoreçam a permanência dos trabalhadores.

Portanto, os estudos analisados indicam que a redução do turnover requer uma atuação estratégica da gestão de pessoas. Nesse contexto, a capacitação profissional deve ser compreendida como parte de um conjunto de práticas destinadas não apenas a melhorar o desempenho dos funcionários, mas também a fortalecer seu vínculo com a organização.

4.2.5. Impactos Organizacionais do Turnover

A quinta categoria reúne os estudos que abordam as consequências da rotatividade para as organizações. Os resultados demonstram que o turnover pode gerar impactos financeiros, operacionais e relacionados à gestão de pessoas, ultrapassando o custo imediato associado ao desligamento de um funcionário.

Ponce et al. (2022) relacionam a qualificação e a retenção dos trabalhadores à possibilidade de redução de custos e melhoria da motivação. Esse resultado demonstra que a permanência dos profissionais pode representar uma vantagem para as organizações, especialmente diante dos custos envolvidos na substituição de funcionários.

Leoni et al. (2025) destacam que a rotatividade representa um desafio para o setor varejista e que estratégias de valorização e qualificação profissional podem contribuir para a estabilidade das equipes e para a competitividade organizacional.

Domingos e Giotto (2025) evidenciam diferentes consequências relacionadas à rotatividade, incluindo os custos decorrentes da saída dos trabalhadores e a necessidade de reorganização das equipes. A elevada substituição de funcionários também pode comprometer a continuidade das atividades e exigir novos esforços de recrutamento, seleção e integração.

Conto e Antiqueira (2026) ampliam essa discussão ao abordar os chamados custos invisíveis da rotatividade, relacionados aos efeitos que ultrapassam os gastos diretamente mensuráveis. Entre esses impactos encontram-se aspectos relacionados ao clima organizacional, à perda de conhecimento, à sobrecarga dos demais funcionários e à necessidade de reconstrução das equipes.

Dessa maneira, os estudos indicam que o turnover pode produzir consequências que afetam tanto os resultados econômicos quanto os processos internos das organizações. A redução da rotatividade, portanto, apresenta potencial para contribuir para maior estabilidade das equipes, continuidade dos processos, preservação

do conhecimento organizacional e melhoria das condições para o desempenho dos colaboradores.

Em síntese, a análise das cinco categorias demonstra que a capacitação profissional apresenta relação relevante com o turnover no setor varejista, principalmente quando integrada às demais práticas de gestão de pessoas. Os estudos analisados sugerem que treinamento, desenvolvimento e qualificação podem favorecer a motivação e a permanência dos colaboradores, mas não constituem, isoladamente, uma solução para a rotatividade.

A redução do turnover depende de um conjunto de fatores, incluindo oportunidades de crescimento, reconhecimento, comunicação, liderança, condições de trabalho e estratégias de desenvolvimento profissional. Assim, a capacitação pode ser compreendida como uma ferramenta estratégica de retenção, desde que esteja inserida em uma política de gestão de pessoas que considere de maneira integrada as necessidades dos trabalhadores e os objetivos organizacionais.

5. DISCUSSÃO

Os resultados desta revisão integrativa da literatura demonstram que a relação entre capacitação profissional e turnover no setor varejista deve ser compreendida a partir de uma perspectiva ampla de gestão de pessoas. Embora os estudos analisados apresentem diferentes contextos, métodos e características organizacionais, observa- se uma convergência quanto à compreensão de que a rotatividade é um fenômeno multifatorial e que as práticas de desenvolvimento profissional podem contribuir para a permanência

dos colaboradores quando articuladas a outras estratégias organizacionais.

A primeira categoria, relacionada à capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional, evidencia que o investimento na qualificação dos trabalhadores possui importância que ultrapassa a preparação para a execução das atividades. Ponce et al. (2022), Leoni et al. (2025), Silva e Andrade (2025) e Souza et al. (2025) apontam, sob diferentes perspectivas, que treinamento, capacitação e desenvolvimento podem estar associados à motivação, à satisfação e à valorização dos colaboradores. Diodino (2026) amplia essa compreensão ao relacionar o desenvolvimento de competências às possibilidades de progressão de carreira.

Esse conjunto de achados permite compreender a capacitação como uma prática potencialmente estratégica para a gestão de pessoas. Quando o trabalhador percebe que a organização investe em seu desenvolvimento, pode haver maior percepção de valorização e de perspectiva profissional. Entretanto, os resultados também indicam que o simples oferecimento de treinamentos não garante, por si só, a permanência do funcionário. Para que a capacitação tenha maior potencial de retenção, é necessário que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados no trabalho e estejam associados a oportunidades reais de crescimento e reconhecimento.

Essa interpretação é particularmente relevante para o setor varejista, caracterizado pela necessidade de profissionais preparados para lidar diretamente com clientes, produtos, processos e diferentes situações do cotidiano organizacional. Nesse contexto, a qualificação pode favorecer tanto o desempenho individual quanto a adaptação

do trabalhador às exigências do cargo. Entretanto, se o colaborador não identificar possibilidades de desenvolvimento ou reconhecimento após sua capacitação, o investimento realizado pela organização pode não ser suficiente para estabelecer um vínculo duradouro.

A segunda categoria, referente ao turnover e seus fatores associados, reforça justamente essa perspectiva multifatorial. Os estudos de Stall (2023), Leoni et al. (2025), Silva e Andrade (2025), Domingos e Giotto (2025) e Conto e Antiqueira (2026) demonstram que a decisão de permanecer ou deixar uma organização é influenciada por diferentes aspectos da experiência profissional.

A presença de fatores como remuneração, jornada, liderança, comunicação, reconhecimento, clima organizacional e oportunidades de crescimento demonstra que a rotatividade não deve ser atribuída exclusivamente à falta de capacitação. Essa constatação é importante para a gestão de pessoas porque evita uma interpretação simplificada segundo a qual o treinamento seria capaz de solucionar isoladamente os problemas relacionados ao turnover.

Nesse sentido, a capacitação deve ser compreendida como um componente de uma estratégia mais ampla de retenção, e não como uma ação isolada. Uma organização pode oferecer treinamentos aos seus colaboradores e, simultaneamente, apresentar problemas de liderança, comunicação ou reconhecimento. Nessas condições, o investimento em qualificação pode não ser suficiente para impedir a saída dos trabalhadores.

A terceira categoria, relacionada à retenção e permanência dos colaboradores, permite aprofundar essa relação. Os estudos de Ponce et al. (2022), Stall (2023), Cezimbra et al. (2025), Oliveira e Estéban (2021) e Diodino (2026) indicam que a permanência dos profissionais está associada à percepção de valorização e à existência de perspectivas dentro da organização.

Nesse aspecto, destaca-se a importância do desenvolvimento profissional. Quando a capacitação está vinculada a oportunidades de crescimento, progressão de carreira e reconhecimento, ela deixa de representar apenas uma ferramenta de aperfeiçoamento técnico e passa a integrar uma trajetória profissional dentro da organização. Assim, o trabalhador pode perceber maior sentido em permanecer na empresa, uma vez que identifica possibilidades de evolução.

Os estudos sobre employer branding analisados por Cezimbra et al. (2025) e Oliveira e Estéban (2021) também contribuem para essa discussão ao evidenciarem a importância da experiência proporcionada pela organização aos seus colaboradores. A retenção, portanto, está relacionada não somente às condições objetivas de trabalho, mas também à maneira como os funcionários percebem a organização, suas práticas e as oportunidades oferecidas.

A quarta categoria, referente à gestão de pessoas e redução da rotatividade, evidencia que o enfrentamento do turnover exige uma atuação planejada e integrada. Os resultados encontrados em diferentes estudos apontam para a necessidade de combinar capacitação com comunicação, reconhecimento, integração, liderança, desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira.

Essa constatação possui implicações práticas para as organizações varejistas. Em vez de tratar a rotatividade apenas como um problema operacional que exige novas contratações, a gestão deve buscar compreender as causas que levam os colaboradores a deixar a empresa. A análise dos fatores associados ao desligamento pode permitir a identificação de fragilidades internas e o desenvolvimento de estratégias preventivas.

Nesse sentido, programas de capacitação podem apresentar maior efetividade quando fazem parte de um sistema de gestão de pessoas que acompanhe o desenvolvimento dos funcionários, identifique suas necessidades, ofereça feedback e estabeleça possibilidades de crescimento. A capacitação, portanto, pode contribuir para a retenção não apenas pelo conhecimento adquirido, mas também pela mensagem organizacional de investimento e valorização do trabalhador.

A quinta categoria, relacionada aos impactos organizacionais do turnover, demonstra que a rotatividade possui consequências que ultrapassam a simples substituição de um funcionário. Os estudos analisados apontam para custos relacionados ao desligamento, recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos colaboradores, além de possíveis impactos sobre a continuidade das atividades, a produtividade e o clima organizacional.

Essa dimensão reforça a importância de estratégias preventivas de retenção. Quando uma organização apresenta elevada rotatividade, parte dos recursos financeiros e humanos pode ser continuamente direcionada à reposição de trabalhadores, reduzindo a possibilidade de concentrar esforços no desenvolvimento e no aprimoramento das equipes já existentes.

Além dos custos diretamente observáveis, Conto e Antiqueira (2026) destacam a existência de impactos menos evidentes associados à rotatividade. A saída de funcionários pode representar perda de conhecimento e experiência, sobrecarga dos trabalhadores que permanecem e necessidade de reconstrução das relações e dos processos internos. Dessa forma, o turnover pode produzir efeitos acumulativos sobre o funcionamento da organização.

A partir dessas cinco categorias, verifica-se que a relação entre capacitação profissional e turnover não é necessariamente linear. Os estudos não permitem afirmar que a oferta de treinamento, isoladamente, provoque redução da rotatividade. O que se observa é uma relação potencialmente favorável, especialmente quando a capacitação está inserida em uma política de desenvolvimento e valorização profissional.

Essa distinção é importante para responder ao problema de pesquisa. A capacitação profissional pode contribuir para a redução do turnover ao ampliar competências, favorecer a motivação, aumentar a percepção de valorização e criar oportunidades de desenvolvimento. Entretanto, seus efeitos tendem a ser mais consistentes quando acompanhados de condições organizacionais adequadas, reconhecimento, comunicação eficiente, liderança, remuneração compatível e possibilidades de crescimento profissional.

Os achados também permitem relacionar os resultados aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa. Em relação à identificação dos fatores associados ao turnover, os estudos demonstraram que a rotatividade está relacionada a múltiplas dimensões da experiência do trabalhador. Quanto à importância da capacitação e do

desenvolvimento, verificou-se que essas práticas podem contribuir para a qualificação, motivação e valorização dos colaboradores. No que se refere à permanência dos profissionais, os resultados apontaram a relevância das oportunidades de crescimento, reconhecimento e desenvolvimento. Por fim, quanto aos benefícios organizacionais associados à redução da rotatividade, destacam-se a possibilidade de redução de custos, preservação de conhecimentos, maior estabilidade das equipes e melhoria da continuidade dos processos.

Portanto, a principal contribuição desta revisão está em demonstrar que a capacitação profissional pode assumir papel estratégico na gestão do turnover no setor varejista, mas sua efetividade depende de sua integração com outras práticas de gestão de pessoas. A redução da rotatividade não deve ser compreendida como resultado de uma única ação, mas como consequência de um conjunto de condições capazes de fortalecer o vínculo entre trabalhador e organização.

Dessa maneira, os resultados reforçam a necessidade de que as empresas varejistas ultrapassem uma visão da capacitação como atividade exclusivamente técnica ou operacional. O treinamento pode representar uma oportunidade de desenvolvimento e retenção quando associado a uma política organizacional que reconheça o trabalhador, ofereça perspectivas de crescimento e estabeleça condições favoráveis para sua permanência. Essa abordagem pode contribuir simultaneamente para o desenvolvimento dos colaboradores e para a sustentabilidade dos resultados organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa da literatura teve como objetivo analisar de que forma a capacitação profissional se relaciona com o turnover no setor varejista. A partir da análise dos dez estudos selecionados, foi possível identificar que a rotatividade de colaboradores constitui um fenômeno multifatorial, influenciado por diferentes aspectos relacionados à gestão de pessoas e à experiência dos trabalhadores no ambiente organizacional.

Os resultados demonstraram que a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento profissional apresentam relação relevante com a permanência dos colaboradores. As pesquisas analisadas indicam que o investimento na qualificação pode favorecer o desenvolvimento de competências, a motivação, a satisfação e a percepção de valorização profissional. Entretanto, os achados também evidenciam que a capacitação, quando realizada de forma isolada, não é suficiente para explicar ou solucionar a ocorrência do turnover.

A resposta ao problema de pesquisa, portanto, aponta que a capacitação profissional pode contribuir para a redução da rotatividade no setor varejista principalmente quando integrada a outras práticas de gestão de pessoas. O efeito potencial da capacitação torna-se mais significativo quando acompanhado de oportunidades de crescimento e progressão de carreira, reconhecimento profissional, comunicação eficiente, liderança adequada, integração e condições favoráveis de trabalho.

A análise dos estudos também permitiu identificar os principais fatores associados ao turnover. Entre eles, destacam-se problemas relacionados à liderança, comunicação, reconhecimento, remuneração, jornada de trabalho, clima organizacional, ausência de

oportunidades de desenvolvimento e fragilidades nos processos de gestão de pessoas. Esses fatores demonstram que a decisão de permanecer ou deixar uma organização não depende exclusivamente da qualificação do trabalhador, mas da percepção geral que ele possui sobre sua experiência profissional.

Nesse contexto, a capacitação deve ser compreendida não apenas como uma ferramenta destinada ao aprimoramento técnico das atividades, mas também como parte de uma estratégia de desenvolvimento e valorização dos colaboradores. Quando o trabalhador percebe que a organização investe em seu crescimento e oferece possibilidades concretas de evolução profissional, pode haver fortalecimento do vínculo com a empresa e maior propensão à permanência.

Do ponto de vista organizacional, a redução do turnover também apresenta importância estratégica. A elevada rotatividade pode gerar custos relacionados ao desligamento, recrutamento, seleção, integração e treinamento de novos funcionários, além de contribuir para a perda de conhecimentos, sobrecarga das equipes, descontinuidade dos processos e possíveis impactos sobre a produtividade e o desempenho. Dessa forma, investir na permanência dos profissionais pode representar não apenas uma ação voltada ao bem-estar dos colaboradores, mas também uma estratégia de sustentabilidade organizacional.

Em relação aos objetivos propostos, considera-se que foram alcançados. A revisão permitiu identificar fatores relacionados ao turnover no setor varejista, discutir a importância da capacitação e do desenvolvimento profissional, analisar sua possível contribuição para a motivação e permanência dos colaboradores e compreender

a importância das práticas de gestão de pessoas para a retenção de talentos e redução da rotatividade.

Apesar dos resultados encontrados, algumas limitações devem ser consideradas. A revisão foi composta por dez estudos publicados entre 2021 e 2026, selecionados a partir dos critérios estabelecidos para a pesquisa, e apresentou heterogeneidade quanto às abordagens metodológicas, contextos organizacionais e características das empresas analisadas. Além disso, parte dos estudos está concentrada em contextos específicos do comércio varejista, especialmente supermercados e empresas de pequeno e médio porte, o que recomenda cautela na generalização dos resultados para todo o setor varejista.

Outra limitação refere-se à própria natureza dos estudos analisados. Embora os resultados apontem associações importantes entre capacitação, desenvolvimento profissional e permanência dos colaboradores, os estudos não permitem estabelecer uma relação causal universal segundo a qual o treinamento, isoladamente, reduziria o turnover. Assim, os resultados devem ser interpretados considerando a interação entre as diferentes práticas de gestão de pessoas e as características de cada organização.

Como contribuição, este estudo reforça a importância de uma abordagem estratégica da gestão de pessoas no setor varejista. As organizações podem utilizar programas de capacitação e desenvolvimento como parte de políticas mais amplas de retenção, associando-os a planos de carreira, reconhecimento, acompanhamento de desempenho, comunicação interna e melhoria das relações de trabalho. Dessa forma, o investimento no

trabalhador pode beneficiar simultaneamente o desenvolvimento profissional e os resultados organizacionais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem, de maneira quantitativa e longitudinal, a relação entre investimentos em capacitação e indicadores efetivos de turnover no varejo. Também são relevantes pesquisas que comparem diferentes segmentos varejistas, portes de empresas e regiões brasileiras, permitindo compreender se os efeitos das práticas de desenvolvimento profissional apresentam diferenças de acordo com o contexto organizacional.

Conclui-se, portanto, que a capacitação profissional apresenta potencial estratégico para contribuir com a retenção e a redução do turnover no setor varejista, mas sua efetividade depende de sua integração com um conjunto mais amplo de práticas de gestão de pessoas. Mais do que simplesmente oferecer treinamentos, as organizações precisam criar ambientes nos quais os colaboradores percebam oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e crescimento. Nesse sentido, investir na capacitação associado à valorização e à permanência dos profissionais pode representar uma estratégia relevante tanto para o desenvolvimento dos trabalhadores quanto para a estabilidade, o desempenho e a sustentabilidade das organizações varejistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CEZIMBRA, Débora Cecília et al. Employer branding no varejo de pequeno porte: um estudo de caso sobre retenção de talentos em um comércio varejista de Seara/SC. 2025. Faculdade Senac Concórdia.

CONTO, João Kalléby Finamor; ANTIQUEIRA, Afonso Guilherme Ferreira Egídio. Turnover e gestão de pessoas: custos invisíveis da rotatividade organizacional. Revista FSA, Teresina, v. 23, n. 3, art. 1, p. 3-25, mar. 2026. DOI: 10.12819/2026.23.3.1.

DIODINO, Aline Araújo de Sousa. A importância da progressão de carreira no setor do varejo: uma análise dos impactos no desempenho organizacional e na retenção de talentos no varejo de Pedreiras-MA. 2026. Universidade Estadual do Maranhão.

DOMINGOS, Samara Beatriz; GIOTTO, Olivo Tiago. Rotatividade e clima organizacional: um estudo de caso no Supermercado Alfa. 2025. 30 f. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2025.

ESTRUZANI, Alisson Vitor; BACH, Lucas Brunozi da Silva Galdiano; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Treinamento e desenvolvimento como estratégia de retenção de talentos. Revista Foco, v. 17, n. 10, e6583, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n10-112.

FÉLIX JÚNIOR, Luiz Antonio et al. Gestão de pessoas e os desafios do turnover: uma visão dos gestores. RASM – Revista de Administração da Serra da Mantiqueira, Alvorada, v. 9, n. 1, p. 91-104, jan./jun. 2019.

LEONI, Breno Pegorari et al. O impacto da rotatividade de funcionários no setor varejista: supermercados na região metropolitana de Ribeirão Preto. 2025. Trabalho de Graduação (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2025.

OLIVEIRA, Geovana Aparecida; ESTÉBAN, Stephanie Duarte. Employer branding: uma estratégia de atração e retenção de talentos aplicada em uma empresa de atacarejo de São Sebastião do Paraíso-MG. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Libertas – Faculdades Integradas, São Sebastião do Paraíso, MG, 2021.

PONCE, Daniele Souza et al. Turnover e suas nuances: uma análise aplicada em supermercados da região da Alta Paulista. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Etec Amim Jundi, Osvaldo Cruz, SP, 2022.

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. Revista de Psicologia, v. 19, n. 76, p. 47-63, 2025. DOI: 10.14295/idonline.v19i76.4175.

SOUZA, Josimara Silva de et al. Como a relação entre capacitação, treinamento e desenvolvimento pode impactar na redução da rotatividade de funcionários e na satisfação no ambiente de trabalho. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 6, e15589, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n6-161.

STALL, Bárbara Christina. Rotatividade no varejo: um estudo de caso. 2023. Artigo (Especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

---

[1] Discente do curso de Administração da UEMG, Unidade Passos. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Discente de doutorado em Administração de Organizações na FEARP/USP. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.