REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NA LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE CAUSAS E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

EMPLOYEE TURNOVER IN LOGISTICS: A CASE STUDY ON CAUSES AND RETENTION STRATEGIES IN DISTRIBUTION CENTERS

Ciências Sociais Aplicadas • 18/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794736522

Anna Kerolainy Louzeiro Maciel[1]

Thalita Mayara Sousa de Araújo[1]

Christiane Silva Sousa Diniz[2]

RESUMO

A rotatividade de colaboradores representa um desafio para as organizações, especialmente no setor logístico, em que a continuidade das equipes é importante para o funcionamento das operações. Este estudo tem como objetivo analisar a rotatividade de colaboradores em um Centro de Distribuição, considerando as admissões e os desligamentos ocorridos no período de janeiro a outubro de 2026, bem como discutir estratégias de Gestão de Pessoas que possam contribuir para a retenção dos profissionais. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de caráter descritivo, com abordagem predominantemente quantitativa, desenvolvido por meio de análise documental de informações relacionadas à movimentação de pessoal. Os dados disponibilizados indicaram 136 colaboradores no quadro inicial, 47 admissões e 45 desligamentos, dos quais 20 ocorreram por iniciativa dos próprios trabalhadores. A partir dos indicadores calculados, observou-se uma taxa estimada de turnover de 33,58% no período analisado. Os resultados demonstram a importância do acompanhamento dos indicadores de movimentação de pessoal e da identificação dos motivos de desligamento para o desenvolvimento de ações de retenção. Conclui-se que a análise sistemática do turnover pode auxiliar a Gestão de Pessoas na identificação de oportunidades de melhoria e na elaboração de estratégias direcionadas à realidade operacional do Centro de Distribuição.

Palavras-chave: Rotatividade de colaboradores; Turnover; Gestão de Pessoas; Retenção de profissionais; Centro de Distribuição.

ABSTRACT

Employee turnover represents a challenge for organizations, especially in the logistics sector, where team continuity is essential for the smooth functioning of operations. This study aims to analyze

employee turnover in a Distribution Center, considering the hires and terminations that occurred from January to October 2026, as well as to discuss Human Resource Management strategies that may contribute to employee retention. The research is characterized as a descriptive case study, with a predominantly quantitative approach, conducted through documentary analysis of information related to workforce movements. The available data indicated an initial workforce of 136 employees, 47 hires, and 45 terminations, of which 20 were voluntary resignations. Based on the calculated indicators, an estimated turnover rate of 33.58% was observed during the analyzed period. The results demonstrate the importance of monitoring workforce movement indicators and identifying the reasons for employee departures in order to develop retention initiatives. It is concluded that systematic turnover analysis can support Human Resource Management in identifying opportunities for improvement and developing strategies tailored to the operational reality of the Distribution Center.
Keywords: Employee turnover; Turnover; Human Resource Management; Employee retention; Distribution Center.

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de colaboradores, também conhecida como turnover, representa a movimentação de entrada e saída de profissionais de uma organização. Esse fenômeno faz parte da dinâmica das relações de trabalho, porém, quando ocorre de maneira frequente, pode representar um desafio para a Gestão de Pessoas, principalmente em organizações que dependem da continuidade e da experiência de suas equipes.

No setor logístico, a rotatividade merece atenção devido à importância dos colaboradores para a execução das atividades operacionais. Os Centros de Distribuição dependem de equipes preparadas para realizar processos de recebimento, armazenagem, separação, movimentação e expedição de mercadorias. Nesse contexto, a saída frequente de profissionais pode exigir novos processos de recrutamento, seleção, integração e treinamento, além de demandar esforços para manter a continuidade das operações.

Estudos recentes reforçam a importância das práticas de Gestão de Pessoas para a permanência dos trabalhadores. Freitas et al. (2022) identificaram relações entre políticas de Recursos Humanos, oportunidades de aprendizagem e intenção de rotatividade. Chang et al. (2024), ao investigarem a retenção de profissionais no setor logístico, destacaram a importância da comunicação, do desenvolvimento profissional, do reconhecimento e das recompensas para a permanência dos colaboradores.

Macdonald et al. (2023) também discutem a influência da relação entre liderança e trabalhadores no comportamento dos profissionais em ambientes logísticos, destacando a importância de práticas de gestão que considerem as necessidades das equipes.

Diante desse contexto, o presente estudo busca analisar a rotatividade de colaboradores em um Centro de Distribuição, considerando os indicadores de movimentação de pessoal registrados entre janeiro e outubro de 2026. A pesquisa apresenta como problema a seguinte questão: como se caracteriza a rotatividade de colaboradores em um Centro de Distribuição e quais estratégias de Gestão de Pessoas podem contribuir para melhorar a retenção dos profissionais?

O objetivo geral consiste em analisar a rotatividade de colaboradores em um Centro de Distribuição, considerando as admissões e os desligamentos ocorridos no período estudado e identificando possibilidades de melhoria nas práticas de retenção.

Como objetivos específicos, busca-se: analisar a movimentação de admissões e desligamentos no período; identificar a participação dos desligamentos realizados por iniciativa dos colaboradores; calcular os indicadores de rotatividade; discutir os possíveis impactos da movimentação de pessoal para a operação; e apresentar estratégias de Gestão de Pessoas que possam contribuir para a retenção dos profissionais.

A realização deste estudo justifica-se pela importância de acompanhar os indicadores de Recursos Humanos e compreender a movimentação de colaboradores no ambiente logístico. A análise dos desligamentos pode fornecer informações relevantes para o planejamento de ações de recrutamento, integração, desenvolvimento e retenção, contribuindo para uma gestão mais direcionada às necessidades da unidade pesquisada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Rotatividade de Colaboradores

A rotatividade de colaboradores, também denominada turnover, corresponde à movimentação de entrada e saída de profissionais de uma organização. Esse fenômeno pode ocorrer por iniciativa do trabalhador, quando solicita seu desligamento, ou por decisão da empresa. Embora faça parte da dinâmica organizacional, quando apresenta níveis elevados ou recorrentes pode representar um

desafio para a Gestão de Pessoas, especialmente em atividades que dependem da experiência e da continuidade das equipes.

A análise da rotatividade não deve considerar somente a quantidade de desligamentos, mas também os fatores que influenciam a decisão dos profissionais de permanecer ou sair da organização. Freitas et al. (2022), ao investigarem a relação entre políticas de Recursos Humanos, oportunidades de aprendizagem e intenção de rotatividade, identificaram que as práticas de gestão e as oportunidades de desenvolvimento são elementos importantes para compreender a intenção de permanência dos trabalhadores.

Souza, Castañeda-Ayarza e Spilleir (2022), em um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte, analisaram fatores relacionados ao turnover voluntário e à retenção de talentos. Os resultados apontaram diferenças entre a percepção de gestores e colaboradores sobre aspectos como plano de carreira e relacionamento com as lideranças, demonstrando a importância de compreender a experiência dos trabalhadores na análise dos desligamentos.

Além disso, Cui, Li e Chen (2026), em pesquisa realizada com dados mensais de um Centro de Distribuição, analisaram a dinâmica dos desligamentos voluntários e involuntários. O estudo demonstra a importância de distinguir essas duas modalidades de saída, pois elas podem apresentar relações diferentes ao longo do tempo e influenciar a estabilidade das equipes.

Dessa forma, a rotatividade deve ser compreendida como um indicador que permite acompanhar a movimentação dos

profissionais e levantar questões sobre as condições de trabalho, as práticas de gestão e as oportunidades oferecidas pela organização.

2.2. Rotatividade no Setor Logístico

O setor logístico desempenha papel importante no funcionamento das organizações, envolvendo atividades como recebimento, armazenagem, movimentação, separação e expedição de produtos. Nos Centros de Distribuição, essas atividades dependem da integração entre os setores e da disponibilidade de profissionais preparados para atender às demandas operacionais.

A rotatividade nesse ambiente merece atenção porque a saída de colaboradores pode exigir a reposição de trabalhadores, a realização de novos processos de integração e treinamento e a adaptação dos profissionais às rotinas da operação. Além disso, a substituição frequente de integrantes da equipe pode aumentar a demanda sobre os trabalhadores que permanecem na organização.

Macdonald et al. (2023), ao estudarem trabalhadores da cadeia logística, destacaram a relação entre comportamentos de afastamento do trabalho, como atrasos e ausências, e as características da liderança. Os autores identificaram que a adequação entre o comportamento da liderança e as necessidades dos trabalhadores pode contribuir para reduzir esses comportamentos, evitando consequências como sobrecarga das equipes e atrasos nos serviços.

Cui, Li e Chen (2026) também contribuem para essa discussão ao analisarem a rotatividade em um Centro de Distribuição. Os autores destacam que a movimentação de trabalhadores pode gerar custos

relacionados à contratação, ao treinamento e à administração de pessoal, além de afetar a continuidade das operações.

Assim, a análise da rotatividade no setor logístico precisa considerar tanto os indicadores de desligamento quanto as características da operação, a organização das equipes e a atuação das lideranças. Esses elementos ajudam a compreender os desafios enfrentados pelos Centros de Distribuição na manutenção de profissionais.

2.3. Causas da Rotatividade de Colaboradores

A rotatividade de colaboradores pode estar relacionada a diferentes fatores presentes no ambiente organizacional. Entre eles, destacam-se as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios oferecidos, o relacionamento com as lideranças e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Quando as expectativas dos colaboradores não são atendidas, podem surgir sentimentos de insatisfação e desmotivação, que influenciam sua permanência na organização.

Nos centros de distribuição, essas questões merecem atenção especial, considerando as exigências operacionais, a necessidade de cumprimento de metas e a dinâmica das atividades logísticas. Nesse contexto, torna-se importante compreender os fatores que podem contribuir para o desligamento dos profissionais.

2.3.1. Jornada de Trabalho e Condições Operacionais

A jornada de trabalho e as condições em que as atividades são realizadas representam aspectos importantes para a satisfação dos colaboradores. Em ambientes logísticos, a rotina pode envolver

atividades físicas, cumprimento de metas, movimentação de mercadorias e pressão para manter a produtividade.

Quando a jornada é percebida como excessiva ou não proporciona condições adequadas de descanso e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, podem surgir desgastes físicos e emocionais. Essas situações podem contribuir para a insatisfação profissional e aumentar a intenção de procurar outras oportunidades de trabalho.

2.3.2. Benefícios e Valorização dos Colaboradores

Os benefícios oferecidos pela organização também influenciam a percepção dos colaboradores sobre a relação de trabalho. Além da remuneração, itens como vale-alimentação, assistência médica, auxílio-transporte e outros incentivos podem representar formas de valorização e reconhecimento.

A ausência ou insuficiência desses benefícios pode gerar insatisfação, principalmente quando os colaboradores percebem que suas necessidades não são atendidas. Dessa forma, a política de benefícios deve ser considerada uma ferramenta importante para a atração e retenção de profissionais.

2.3.3. Remuneração, Premiações e Reconhecimento Profissional

A remuneração e as premiações representam fatores relevantes na relação entre o colaborador e a organização. Quando existem programas de incentivo, é importante que os critérios sejam transparentes e que os valores oferecidos sejam percebidos como compatíveis com os resultados alcançados e os esforços realizados.

Quando os colaboradores consideram que as premiações não correspondem à dedicação exigida ou às entregas realizadas, podem desenvolver sentimentos de desvalorização. Por isso, as organizações precisam avaliar continuamente seus programas de reconhecimento, buscando estabelecer critérios justos e alinhados às responsabilidades de cada função.

2.3.4. Desenvolvimento das Lideranças e Acompanhamento das Equipes

A atuação das lideranças exerce influência direta no ambiente de trabalho e na relação entre os colaboradores e a organização. Líderes preparados conseguem orientar suas equipes, acompanhar dificuldades, oferecer feedbacks e contribuir para a construção de um ambiente profissional mais saudável.

Nesse sentido, os treinamentos voltados ao desenvolvimento da liderança são importantes para aprimorar habilidades de comunicação, gestão de conflitos, motivação e acompanhamento de resultados.

A ausência de capacitações frequentes pode limitar o desenvolvimento dos gestores e dificultar a adoção de práticas que contribuam para o engajamento e a satisfação das equipes. Portanto, investir na preparação das lideranças também representa uma estratégia de prevenção da rotatividade.

2.3.5. Ações de Recursos Humanos, Engajamento e Reconhecimento

As ações desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos possuem papel importante na integração, valorização e aproximação dos

colaboradores com a organização. Iniciativas como comemoração dos aniversariantes do mês, reconhecimento por tempo de serviço, valorização dos colaboradores promovidos e campanhas de conscientização, como Setembro Amarelo e Outubro Rosa, contribuem para fortalecer o sentimento de pertencimento.

Além dessas iniciativas, os treinamentos mensais destinados às lideranças possibilitam a discussão de temas relacionados à gestão de pessoas e ao desenvolvimento das equipes.

Entretanto, em algumas organizações, a realização dessas atividades pode encontrar dificuldades devido às demandas operacionais e à necessidade de manter a produtividade. Nos centros de distribuição, por exemplo, a liberação dos colaboradores para participar de treinamentos e ações internas pode ser limitada pela preocupação em não comprometer a continuidade das operações.

Quando essas iniciativas deixam de acontecer com frequência, os colaboradores podem ter menos oportunidades de integração, reconhecimento e participação nas atividades promovidas pela empresa. Assim, é importante que a gestão encontre alternativas para conciliar as necessidades operacionais com as práticas de desenvolvimento e valorização das pessoas.

2.3.6. A Influência dos Fatores Organizacionais na Permanência dos Colaboradores

Os fatores apresentados demonstram que a rotatividade não deve ser analisada apenas como consequência de decisões individuais dos colaboradores. As condições de trabalho, os benefícios, as políticas de reconhecimento, a atuação das lideranças e as

oportunidades de desenvolvimento também precisam ser considerados.

Dessa maneira, a Gestão de Recursos Humanos deve atuar de forma estratégica, identificando situações que possam comprometer a satisfação dos profissionais e propondo ações que favoreçam a permanência dos talentos na organização.

2.4. Estratégias para Retenção de Colaboradores

A retenção de colaboradores envolve práticas que buscam favorecer a permanência dos profissionais na organização. Essas ações devem considerar as necessidades dos trabalhadores e as condições oferecidas pela empresa, não se limitando a medidas isoladas.

Chang et al. (2024) identificaram que reconhecimento, recompensas, comunicação e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento estão relacionados à retenção de profissionais no setor logístico. Os resultados reforçam a importância de valorizar as contribuições dos trabalhadores e criar condições para seu desenvolvimento profissional.

Freitas et al. (2022) também destacam a importância das oportunidades de aprendizagem e das políticas de Recursos Humanos para a redução da intenção de rotatividade. Nesse sentido, treinamentos, acompanhamento do desempenho e possibilidades de crescimento podem ser considerados instrumentos de desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

Outra estratégia importante é o acompanhamento dos profissionais desde o processo de admissão. A integração inicial, a orientação sobre as atividades e o acompanhamento durante o período de

experiência podem auxiliar na adaptação do novo colaborador. Além disso, entrevistas de desligamento podem contribuir para identificar motivos recorrentes de saída, desde que as informações sejam registradas e analisadas de forma sistemática.

No contexto dos Centros de Distribuição, Cui, Li e Chen (2026) destacam a importância de ações de desenvolvimento direcionadas aos profissionais com maior tempo de permanência, da participação desses trabalhadores na integração de novos colaboradores e de programas de acompanhamento e orientação.

Dessa forma, as estratégias de retenção devem ser construídas a partir da análise dos indicadores e das necessidades identificadas na unidade, considerando ações de desenvolvimento, reconhecimento, comunicação, acompanhamento e preparação das lideranças.

2.5. Gestão de Pessoas e Retenção no Centro de Distribuição

A Gestão de Pessoas possui papel relevante na organização dos Centros de Distribuição, pois atua em processos relacionados à admissão, integração, treinamento, desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores. Além dessas atividades, o setor de Recursos Humanos pode utilizar indicadores para identificar alterações na movimentação de pessoal e direcionar ações de melhoria.

O acompanhamento do turnover deve considerar o número de admissões e desligamentos, a média do quadro de colaboradores e a classificação das saídas por iniciativa do trabalhador ou da organização. Essa separação permite compreender melhor a composição dos desligamentos e evita que situações diferentes sejam analisadas como se tivessem a mesma origem.

Cui, Li e Chen (2026) demonstram a importância de observar separadamente os desligamentos voluntários e involuntários ao analisar a dinâmica da rotatividade em Centros de Distribuição. Essa distinção pode contribuir para que a Gestão de Pessoas desenvolva ações mais adequadas à realidade identificada.

Além dos indicadores, a área de Recursos Humanos pode acompanhar fatores relacionados à experiência dos colaboradores, como adaptação ao cargo, relacionamento com a liderança, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Souza, Castañeda-Ayarza e Spilleir (2022) ressaltam a importância de considerar tanto a percepção dos gestores quanto a dos trabalhadores na identificação de fatores relacionados à retenção.

Assim, a Gestão de Pessoas deve atuar em parceria com as lideranças operacionais, utilizando os dados de movimentação de pessoal e as informações obtidas no acompanhamento dos colaboradores para identificar oportunidades de melhoria. A adoção de práticas direcionadas à realidade da unidade pode contribuir para a estabilidade das equipes e para a continuidade das atividades logísticas.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como objeto de análise a rotatividade de colaboradores em um centro de distribuição de uma empresa do segmento varejista.

A abordagem quantitativa está relacionada à análise dos dados administrativos de Recursos Humanos, considerando as admissões e os desligamentos registrados no período de janeiro a outubro de 2026. Por meio dessas informações, foram analisados os indicadores de movimentação de pessoal e calculada a taxa de turnover da unidade estudada.

A abordagem qualitativa, por sua vez, está relacionada à análise das informações consolidadas de um levantamento interno realizado com colaboradores ativos, bem como às observações decorrentes da atuação profissional da pesquisadora no setor de Recursos Humanos. Essas informações permitiram contextualizar aspectos relacionados às condições de trabalho, aos benefícios, às premiações, à liderança e às ações de engajamento.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca apresentar as características da rotatividade na unidade estudada, discutir possíveis fatores relacionados à permanência e ao desligamento dos profissionais e identificar estratégias de Gestão de Pessoas que possam contribuir para a retenção de colaboradores.

3.2. Local e Período da Pesquisa

O estudo foi desenvolvido em um centro de distribuição de uma empresa do segmento varejista, localizado no estado do Maranhão. Para preservar a identidade da organização, sua razão social e a identificação específica da unidade não serão divulgadas.

A análise considera o período de janeiro a outubro de 2026, utilizando informações administrativas referentes à movimentação de colaboradores durante esse intervalo, além de informações

consolidadas de um levantamento interno realizado com profissionais ativos da unidade.

3.3. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de consulta a registros administrativos do setor de Recursos Humanos, especialmente informações relacionadas ao quadro de colaboradores, às admissões e aos desligamentos ocorridos no período analisado. Também foram consideradas as informações referentes aos desligamentos realizados por iniciativa dos próprios trabalhadores.

Além dos registros administrativos, foram utilizadas informações provenientes de um levantamento interno realizado com os colaboradores ativos da unidade estudada. Esse levantamento teve como finalidade identificar a percepção dos participantes sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, incluindo condições de trabalho, benefícios, estrutura, atuação das lideranças e ações de engajamento.

Os resultados desse levantamento foram apresentados internamente à gestão da unidade e utilizados como subsídio para identificar oportunidades de melhoria. Entretanto, para preservar a confidencialidade das informações organizacionais, não serão divulgados o nome da iniciativa, a identificação da empresa ou dados que permitam reconhecer os participantes.

Também foram consideradas observações profissionais decorrentes da atuação da pesquisadora no setor de Recursos Humanos, utilizadas como apoio à contextualização da realidade organizacional. Ressalta-se que essas observações não

correspondem a entrevistas formais ou à aplicação de questionários específicos para esta pesquisa.

3.4. Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados quantitativos foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, considerando o número de admissões e desligamentos registrados entre janeiro e outubro de 2026. Para calcular a taxa de turnover, foi utilizada a média entre o número de admissões e desligamentos, dividida pelo quadro médio de colaboradores no período, multiplicando-se o resultado por 100.

O quadro médio foi estimado pela média entre o quadro inicial e o quadro final de colaboradores. O quadro final foi obtido considerando o saldo entre admissões e desligamentos registrados no período.

A fórmula utilizada foi:

Turnover = [(Admissões + Desligamentos) ÷ 2] ÷ Quadro médio × 100

A análise qualitativa considerou as informações consolidadas do levantamento interno realizado com os colaboradores ativos. Entre os resultados disponibilizados, aproximadamente 70% dos participantes manifestaram insatisfação geral em relação a aspectos do ambiente organizacional. Entre os pontos identificados estavam questões relacionadas à jornada de trabalho, aos benefícios, às premiações e às ações de engajamento.

Essas informações foram analisadas de forma descritiva e relacionadas aos possíveis fatores organizacionais que podem

influenciar a satisfação e a permanência dos profissionais. A interpretação também considerou as observações profissionais utilizadas para contextualizar a realidade da unidade, sem atribuir a elas o caráter de comprovação das causas dos desligamentos.

Ressalta-se que os relatórios e gráficos detalhados do levantamento interno não estão disponíveis para consulta nesta pesquisa, uma vez que seus resultados foram apresentados internamente à gestão e mantidos sob confidencialidade. Dessa forma, a análise considera apenas as informações consolidadas às quais a pesquisadora teve acesso. O percentual de aproximadamente 70% refere-se aos participantes do levantamento, não podendo ser generalizado para todo o quadro de colaboradores.

3.5. Limitações da Pesquisa

Como limitação, destaca-se a indisponibilidade dos relatórios e gráficos completos do levantamento interno, o que impossibilitou a apresentação do número exato de participantes, da distribuição detalhada das respostas e da análise individual de cada aspecto investigado.

Além disso, não foram realizadas entrevistas formais ou aplicados questionários específicos para a elaboração deste estudo. Assim, as informações qualitativas foram utilizadas a partir dos resultados consolidados do levantamento interno e das observações profissionais da pesquisadora.

Outra limitação está relacionada à impossibilidade de estabelecer uma relação direta de causa e efeito entre os fatores de insatisfação identificados e os desligamentos registrados, uma vez que não

foram disponibilizadas informações individualizadas que relacionassem os motivos de saída às percepções dos colaboradores.

Apesar dessas limitações, a utilização dos registros administrativos de Recursos Humanos, associada às informações consolidadas do levantamento interno, possibilitou uma análise da movimentação de pessoal e a identificação de aspectos que merecem atenção nas práticas de Gestão de Pessoas da unidade estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados tem como finalidade compreender o comportamento da rotatividade de colaboradores no Centro de Distribuição estudado, considerando os registros administrativos do setor de Recursos Humanos e as informações consolidadas de um levantamento interno realizado com os colaboradores ativos. A discussão busca relacionar os indicadores de movimentação de pessoal às percepções sobre as condições de trabalho, a valorização profissional e as práticas de gestão de pessoas.

4.1. Análise dos Indicadores de Rotatividade

No período de janeiro a outubro de 2026, foram registradas 47 admissões e 45 desligamentos, considerando um quadro inicial de 136 colaboradores. Entre os desligamentos realizados nesse intervalo, 20 ocorreram por iniciativa dos próprios colaboradores, caracterizando pedidos de demissão.

Para analisar a movimentação de pessoal, foi utilizada a fórmula do índice de rotatividade, considerando a média entre admissões e desligamentos em relação ao quadro médio de colaboradores:

Índice de rotatividade = [(Admissões + Desligamentos) ÷ 2] ÷ Quadro médio × 100

Considerando os dados disponíveis, o quadro final estimado foi de 138 colaboradores, a partir do quadro inicial de 136, acrescido das 47 admissões e descontados os 45 desligamentos. Dessa forma, o quadro médio estimado corresponde a 137 colaboradores.

Aplicando os valores à fórmula, obtém-se:

Índice de rotatividade = [(47 + 45) ÷ 2] ÷ 137 × 100

Índice de rotatividade = 33,58%

O resultado representa o índice acumulado de rotatividade no período de janeiro a outubro de 2026, não sendo um percentual anualizado. Observa-se, ainda, que os 20 pedidos de demissão correspondem a aproximadamente 44,44% do total de desligamentos registrados no período.

Esses dados demonstram uma movimentação significativa de profissionais na unidade, reforçando a importância do acompanhamento contínuo dos indicadores de Recursos Humanos. A quantidade de pedidos de demissão merece atenção, pois representa uma parcela expressiva das saídas registradas.

Entretanto, os indicadores, isoladamente, não permitem determinar os motivos que levaram os colaboradores a solicitar desligamento. Por esse motivo, é importante considerar também as informações relacionadas à percepção dos profissionais sobre o ambiente organizacional.

4.2. Percepção dos Colaboradores Sobre as Condições de Trabalho

Com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria no ambiente organizacional, foi considerado um levantamento interno realizado com os colaboradores ativos da unidade. A iniciativa buscou conhecer a percepção dos participantes sobre diferentes aspectos, incluindo condições de trabalho, benefícios, estrutura, liderança e ações de engajamento.

De acordo com os resultados consolidados aos quais as pesquisadoras tiveram acesso, aproximadamente 70% dos participantes manifestaram insatisfação em relação a aspectos do ambiente organizacional. Entre os pontos identificados, destacaram-se a jornada de trabalho excessiva, a ausência de benefícios, a percepção de incompatibilidade entre as premiações oferecidas e os esforços exigidos, além da falta de ações de engajamento.

Esse resultado evidencia pontos de atenção relacionados à satisfação e à valorização dos profissionais. É importante destacar que o percentual mencionado corresponde aos participantes do levantamento, não sendo possível afirmar que representa a totalidade dos colaboradores da unidade. Também não foi possível identificar a quantidade exata de participantes, uma vez que os relatórios detalhados não estavam disponíveis para consulta.

A percepção dos colaboradores constitui um elemento importante para a gestão de pessoas, pois permite identificar aspectos do ambiente de trabalho que precisam ser avaliados pela organização. Chang et al. (2024), ao estudarem fatores relacionados à retenção de profissionais no setor logístico, destacam a importância da

comunicação, do desenvolvimento profissional, do reconhecimento e das recompensas para a permanência dos trabalhadores.

Dessa forma, os resultados reforçam a necessidade de considerar a percepção dos colaboradores no planejamento de ações voltadas à melhoria do ambiente organizacional. Contudo, não permitem afirmar que os fatores apontados foram, individualmente, responsáveis pelos desligamentos registrados.

4.3. Jornada de Trabalho e Condições Operacionais

Entre os aspectos identificados no levantamento interno, a jornada de trabalho excessiva foi apontada como um dos fatores de insatisfação dos participantes.

Em um Centro de Distribuição, as atividades operacionais exigem organização, cumprimento de metas, movimentação de mercadorias e continuidade dos processos logísticos. Entretanto, quando a jornada é percebida como excessiva, podem surgir dificuldades relacionadas ao descanso, à disposição física e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Essa situação merece atenção da gestão, principalmente em operações que dependem da disponibilidade e do desempenho das equipes para garantir o fluxo das atividades. A distribuição das tarefas, a organização das escalas e o dimensionamento adequado do quadro de pessoal são aspectos que precisam ser acompanhados para evitar sobrecargas.

Nesse contexto, Macdonald et al. (2023) discutem a relação entre liderança e comportamento dos trabalhadores no setor logístico, demonstrando a importância de práticas de gestão que considerem

as necessidades das equipes. Embora o estudo não permita estabelecer uma relação direta entre jornada excessiva e os desligamentos desta unidade, contribui para compreender como as condições de gestão podem influenciar o comportamento dos profissionais.

Assim, torna-se importante avaliar a organização das jornadas e das atividades operacionais, buscando conciliar as demandas de produtividade com condições de trabalho adequadas.

4.4. Benefícios, Premiações e Reconhecimento Profissional

Outro aspecto identificado no levantamento está relacionado à ausência de benefícios e à percepção de incompatibilidade entre as premiações oferecidas e os esforços exigidos dos colaboradores.

Os benefícios representam uma forma de valorização profissional, pois complementam a remuneração e podem contribuir para a satisfação dos trabalhadores. Da mesma maneira, os programas de premiação precisam apresentar critérios claros e compatíveis com as metas e responsabilidades estabelecidas.

Quando os profissionais não percebem reconhecimento proporcional à dedicação exigida, podem desenvolver sentimentos de desvalorização e insatisfação. Nesse sentido, Chang et al. (2024) destacam a relevância das recompensas e do reconhecimento entre os fatores associados à retenção de trabalhadores no setor logístico.

Freitas et al. (2022) também contribuem para essa discussão ao analisarem as relações entre políticas de Recursos Humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade. Os autores reforçam a

importância das práticas organizacionais na relação entre os profissionais e a empresa.

Diante disso, os resultados do levantamento apontam a necessidade de avaliar as políticas de benefícios e os critérios utilizados nos programas de premiação, considerando as expectativas dos colaboradores e as características das atividades desempenhadas.

4.5. Ações de Recursos Humanos, Liderança e Engajamento

As ações desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos também representam instrumentos importantes para fortalecer o relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Na unidade estudada, existem iniciativas voltadas ao desenvolvimento das lideranças e à valorização dos profissionais, como treinamentos periódicos sobre liderança, comemoração dos aniversariantes do mês, reconhecimento por tempo de serviço, valorização dos colaboradores promovidos e campanhas de conscientização.

Entretanto, algumas dessas iniciativas encontram dificuldades para serem realizadas devido às demandas operacionais e à necessidade de manter a produtividade. Em determinadas situações, a liberação dos colaboradores para participar de treinamentos e ações internas não é autorizada, em razão da preocupação em não comprometer a continuidade das atividades.

Essa realidade evidencia um desafio para a gestão de pessoas: conciliar os resultados operacionais com o desenvolvimento, a integração e a valorização dos profissionais. Embora a produtividade seja essencial para o funcionamento de um Centro de Distribuição,

as ações de engajamento também precisam ser consideradas parte da gestão organizacional.

Macdonald et al. (2023) destacam a importância da relação entre liderança e trabalhadores no ambiente logístico. Essa discussão reforça a necessidade de preparar os gestores para acompanhar suas equipes, manter uma comunicação adequada e identificar dificuldades que possam comprometer o ambiente de trabalho.

Além disso, Freitas et al. (2022) relacionam as políticas de Recursos Humanos e as oportunidades de aprendizagem à intenção de rotatividade, demonstrando a importância de práticas que favoreçam o desenvolvimento dos profissionais.

Portanto, é necessário fortalecer a parceria entre Recursos Humanos e lideranças, criando alternativas para que os colaboradores participem das ações internas sem comprometer o funcionamento da operação.

4.6. Estratégias para Reduzir a Rotatividade e Melhorar a Retenção

A partir dos resultados analisados, observa-se a necessidade de desenvolver estratégias voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento da relação entre os colaboradores e a organização.

Considerando os indicadores de rotatividade e os pontos de insatisfação identificados no levantamento interno, são apresentadas algumas possibilidades de melhoria:

- Avaliar a organização das jornadas de trabalho e a distribuição das atividades operacionais, buscando reduzir situações de sobrecarga.

- Analisar as políticas de benefícios, considerando as necessidades e expectativas dos colaboradores.

- Revisar os critérios dos programas de premiação e reconhecimento, buscando maior transparência e compatibilidade com as responsabilidades das funções.

- Estabelecer um calendário de ações de engajamento com participação das lideranças.

- Garantir a realização de treinamentos periódicos para gestores e colaboradores.

- Desenvolver práticas de reconhecimento por tempo de serviço, desempenho e promoção.

- Criar alternativas para liberar os colaboradores para participar de treinamentos e ações internas sem comprometer a continuidade das atividades.

- Acompanhar periodicamente os indicadores de admissões, desligamentos e pedidos de demissão, buscando identificar mudanças no comportamento da rotatividade.

As estratégias apresentadas representam possibilidades de intervenção que podem contribuir para melhorar o ambiente organizacional e fortalecer as práticas de retenção. Sua implementação, entretanto, depende do envolvimento da gestão, da

participação das lideranças e do acompanhamento contínuo dos resultados.

Dessa forma, a análise demonstra que a redução da rotatividade exige uma atuação conjunta entre Recursos Humanos e gestão operacional. Mais do que acompanhar o número de desligamentos, é necessário compreender as percepções dos profissionais e desenvolver ações que favoreçam sua permanência e valorização na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a rotatividade de colaboradores em um centro de distribuição, buscando identificar fatores organizacionais que podem influenciar a permanência dos profissionais e apresentar estratégias que contribuam para a retenção de talentos.

A partir da análise dos registros administrativos de Recursos Humanos, foi possível observar que, no período de janeiro a outubro de 2026, ocorreram 47 admissões e 45 desligamentos, sendo 20 por iniciativa dos próprios colaboradores. Esses dados demonstram a movimentação de profissionais na unidade e reforçam a importância do acompanhamento dos indicadores de rotatividade como instrumento de apoio à gestão de pessoas.

Além dos indicadores, as informações consolidadas de um levantamento interno realizado com os colaboradores ativos apontaram que aproximadamente 70% dos participantes manifestaram insatisfação com aspectos relacionados às condições de trabalho. Entre os pontos identificados, destacam-se a jornada de trabalho excessiva, a ausência de benefícios, a percepção de

incompatibilidade entre as premiações e os esforços exigidos, além da falta de ações de engajamento.

Também foi possível observar desafios relacionados à realização de iniciativas promovidas pelo setor de Recursos Humanos, como treinamentos para lideranças, ações de reconhecimento e atividades de integração. A dificuldade de liberação dos colaboradores em razão das demandas operacionais evidencia a necessidade de conciliar a produtividade com práticas voltadas ao desenvolvimento e à valorização das equipes.

Diante dos aspectos identificados, compreende-se que a gestão da rotatividade exige uma atuação estratégica do setor de Recursos Humanos em conjunto com as lideranças. A avaliação das jornadas de trabalho, das políticas de benefícios e premiações, bem como o fortalecimento das ações de reconhecimento, capacitação e engajamento, representam possibilidades de melhoria para o ambiente organizacional.

Como contribuição prática, o estudo apresenta pontos que podem subsidiar a elaboração de planos de ação voltados à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento das práticas de retenção de colaboradores. Entretanto, os resultados não permitem estabelecer uma relação direta de causa e efeito entre as insatisfações identificadas e os desligamentos registrados.

Como limitação, destaca-se a indisponibilidade dos relatórios e gráficos detalhados do levantamento interno, o que restringiu a análise dos resultados consolidados. Além disso, não foram realizadas entrevistas ou questionários específicos para aprofundar a percepção individual dos colaboradores.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de entrevistas ou questionários com colaboradores ativos e desligados, a fim de aprofundar a compreensão dos motivos que influenciam a decisão de permanência ou saída da organização. Também se sugere acompanhar os indicadores de rotatividade após a implementação de possíveis ações de melhoria, permitindo avaliar sua efetividade.

Conclui-se que a retenção de colaboradores deve ser tratada como uma responsabilidade compartilhada entre Recursos Humanos e gestão operacional, considerando que os resultados organizacionais dependem não apenas da produtividade, mas também de condições de trabalho adequadas, reconhecimento e valorização das pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANG, Sharon; SAAD, Hanita Sarah; AISYA, Nur Qaisara; YEE, Soon Pui; SELVAM, SureshKanna. Why do people stay? A study on factors influencing employees retention in the logistics industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 14, n. 10, p. 734-750, 2024.

FREITAS, Alessandra Demite G.; LACERDA, Fabricio M.; SANTOS, Enise A.; ALVARENGA, Marcelo A.; BIZARRIAS, Flávio S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, v. 23, n. 4, eRAMG220210, 2022.

MACDONALD, John R.; CONROY, Samantha; ECKERD, Stephanie; BECKER, William J. Where are the workers? Leadership-follower fit and behavioral work withdrawal in the logistics supply chain. **Journal of Business Logistics,** v. 44, n. 3, p. 387-406, 2023.

SOUZA, Pâmela Luciana; CASTAÑEDA-AYARZA, Juan; SPILLEIR, Davi. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED,** v. 12, n. 1, 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conceder saúde, força e sabedoria para superar os desafios encontrados ao longo desta jornada acadêmica.

À nossa família, expressamos nossa profunda gratidão pelo apoio, incentivo, paciência e compreensão durante todo o período de graduação. Cada palavra de motivação e gesto de carinho foram fundamentais para que chegássemos até aqui.

Ao Centro Universitário Santa Terezinha (CEST), agradecemos pela oportunidade de aprendizado e formação profissional, bem como aos professores, que compartilharam seus conhecimentos e contribuíram significativamente para nosso desenvolvimento acadêmico.

Agradecemos também à nossa orientadora, pela dedicação, pelas orientações e pelas contribuições fundamentais para a construção deste trabalho.

Ao Grupo Mateus, nossa gratidão pela oportunidade profissional e pelo espaço de aprendizado e desenvolvimento, que possibilitou relacionar os conhecimentos adquiridos durante a graduação com a realidade organizacional e contribuiu para a construção deste estudo.

Por fim, agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta conquista. Cada apoio foi importante para a conclusão desta etapa tão significativa em nossas vidas.

[1] Discentes

[2] Orientadora