

# REVISTA FAROL

FACULDADE ROLIM DE MOURA

---

ISSN Eletrônico: **2525-5908**

[www.revistafarol.com.br](http://www.revistafarol.com.br)

**Estudo de caso acerca da rotatividade de vendedores externos em uma empresa do setor comercial de vendas**

Geisa Alves de Souza Dias

Antonio Carlos Zandonadi

## Estudo de caso acerca da rotatividade de vendedores externos em uma empresa do setor comercial de vendas

Geisa Alves de Souza Dias<sup>1</sup>

Antonio Carlos Zandonadi<sup>2</sup>

### Resumo:

O objetivo principal deste estudo foi analisar os determinantes da rotatividade dos ex-colaboradores de uma empresa de motocicletas no setor comercial de vendedores externo na cidade de Rolim de Moura no interior de Rondônia. A intenção da pesquisa é apresentar as possíveis causas que levariam à rotação dos funcionários na percepção dos mesmos, com base nos estudos levantados com os indivíduos que já não estão mais presente na instituição. seguindo nesse pressuposto, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo tornam-se essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Contudo, os dados coletados por intermédio de entrevistas e questionários revelaram resultados que poderão servir de base de estudo para o setor de recursos humanos da empresa e implementação de sistemas de estratégias e planejamento, como também poderá proporcionar base teórica a futuros pesquisadores que se identificarem com o tema.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Fatores de desligamentos. Aspectos identificados. Recrutamento. Seleção.

### Case study about the sellers external turnover in a company sale of commercial sector

### Abstract:

The aim of this study was to analyze the determinants of turnover of former employees of a motorcycle company in the commercial sector external vendors in the city of Rolim de Moura inside of Rondonia. The intention of the survey is to present the possible causes that would lead to the rotation of officials in the perception thereof, based on studies raised with individuals who are no longer present in the institution. Thus, the literature and field research become essential for the development of this work. However, data collected through interviews and questionnaires revealed results that will serve as a baseline study for the human resources department of the company and implementation of strategies and planning systems, but may also provide theoretical basis for future researchers who identify with the theme.

**Keywords:** Turnover. Shutdowns factors. Identified aspects. Recruitment. Selection.

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio às mudanças políticas, sociais e econômicas provindas da crise mundial, no qual as empresas estão preocupadas com a decadência da economia brasileira. O principal objetivo das organizações é poupar recursos financeiros sem deixar de realizar uma prestação de serviço de qualidade. Mediante a esse quadro econômico instável do Brasil as empresas de grande ou pequeno porte requerem maior atenção e criatividade para associar economia com qualidade de serviço.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Psicologia, FAROL – Faculdade de Rolim de Moura. E-mail: geisaalvesdias@hotmail.com

<sup>2</sup>Docente no curso de Psicologia, FAROL – Faculdade de Rolim de Moura. E-mail: antoniozandonadi@tjro.jus.br

Este cenário vem transformando a forma de gerenciamento organizacional, levando os setores de recursos humanos das empresas a repensarem a forma de garantir a competitividade no mercado, como também estratégias para reter e manter colaboradores satisfeitos e motivados. Logo, um dos meios utilizados para diminuir os gastos organizacionais é a diminuição no quadro de rotatividade da empresa.

Mediante as necessidades organizacionais contemporâneas nota-se a necessidade de planejamento do setor de recursos humanos nas empresas. Assim este estudo demonstra os fatores preponderantes na percepção de ex-colaboradores de uma empresa de vendas, que os levaram ao desligamento da mesma. É sabido que diversos fatores podem acarretar o desligamento de um colaborador, tanto fatores internos que condiz com a empresa, como fatores subjetivos de cada colaborador.

Este estudo atentou para os principais fatores responsáveis para o desligamento de acordo com a percepção de ex-colaboradores que atuaram no setor de vendas externas de uma empresa do setor comercial de vendas.

Visando embasar a pesquisa proposta, a primeira seção deste artigo, apresenta uma breve exposição das literaturas disponíveis acerca da gestão de pessoas e da rotatividade de pessoal. A segunda parte é dedicada à apresentação dos resultados e discussão sobre os dados obtidos e, finalmente, são emitidas algumas considerações acerca dos fatores motivadores da rotatividade de pessoal.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Breve contribuições da gestão de pessoas**

A globalização econômica e as inovações tecnológicas associadas às novas formas de gestão acarretaram nas organizações grandes transformações. De acordo com Gonçalves (1997) a globalização no setor industrial se desenvolve a passos largos, assim, as empresas necessitam criar estratégias que visem à competitividade no mercado de trabalho.

Gibson *et al.* (2006) diz que o gestor que atua nas empresas contemporâneas encontram cada vez mais com um ambiente econômico imprevisível, sendo necessário que os gestores trabalhem com rapidez diante da mudanças organizacionais.

Nas palavras de Xavier (2006), para que uma empresa apresente grandes níveis de produtividade e motivação dos colaboradores, faz-se necessário uma estrutura sólida e

eficiente por parte da área de RH, provendo sempre avaliações de desempenho, treinamentos, recrutamento e seleção adequada ao sistema da empresa, processos de comunicação, benefícios, remuneração dentre outros fatores que contribuem para o funcionamento satisfatório de uma empresa.

A gestão de pessoas é definida como um conjunto de estratégias que tem por objetivo organizar, planejar, sistematizar, coordenar ou liderar um grupo de pessoas que compartilham de um objetivo comum (LACOMBE, 2004 apud ARAUJO, 2008). Levando em consideração aos avanços das empresas contemporâneas em 1943, no dia primeiro de maio foi elaborado o Decreto-Lei de n. 5.452 que em seu Art. 1 ressalta as normas sobre as relações individuais e coletivas do trabalho, servindo como base de consolidação do departamento de gestão de pessoas nas empresas (ARAUJO, 2008), onde o ser humano passou a ser valorizado em seu meio de trabalho, como fator fundamental na produtividade organizacional.

De acordo com os conhecimentos de Robbins (2005), a gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos, desenvolve e investiga meios de planejamentos que favoreçam a consolidação e eficiência nos treinamentos, recrutamento e seleção, desligamento satisfatório e outras estratégias que contribuem para a motivação, satisfação, comunicação, relacionamento e outros fatores subjetivos aos colaboradores.

Atualmente as empresas aderem ao setor de recursos humanos por questões econômicas logo, com um mercado de trabalho cada dia mais exigente e competitivo, há uma grande necessidade de selecionar e manter o funcionário motivado e produtivo em seus setores de trabalho. Mediante as palavras de Gonçalves (1997) para que o quadro de rotatividade não se torne, para o setor de recursos humanos, um fator de desequilíbrio financeiro é necessário que os mesmos desenvolvam sistemas de trabalho embasados em planejamentos estratégicos, remuneração compatível, benefícios e sem poder descartar as necessidades individuais de cada colaborador.

## **2.2 Rotatividade**

A rotatividade é considerada para Robbins (2005), como uma variável dependente, sendo considerado um índice alto de admissões e demissões na organização. A rotatividade engloba inúmeros prejuízos econômicos as empresas, dentre eles, destaca-se alto custo nas contratações, pois o desligamento de um funcionário obriga a empresa realizar uma nova contratação, gerando custos em recrutamento e seleção, integração, treinamento, entre outros.

De acordo com Oliveira (2011) a demissão de um colaborador exige que o motivo esteja pautado numa serie de procedimentos que estão redigidas na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). A rotatividade de pessoal é considerada um fator de risco para a empresa acarretando três tipos de custos com a rotatividade: custos primários, secundários e terciários (CHIAVENATO, 2002).

Seguindo o pensamento do autor supracitado os custos primários referem-se a gastos com recrutamento e seleção, registro de documentação custo de desligamento e integração de funcionário; os custos secundários enquadram despesas como, reflexo na produção, reflexo na atitude do pessoal, custos extralaboral e extra-operacional; o terceiro engloba os custos em investimentos e negócios. “Pode-se observar que os prejuízos causados pelo alto nível de rotação de pessoal são enormes, que podem ser percebidos principalmente a médio e longo prazo, gerando custos não só para as organizações como também para o governo, devido aos seguros desempregos e para a economia do país” (OLIVEIRA, 2011).

Porém, a rotatividade tanto pode ser considerada um fator negativo como também positivo, quando a empresa substitui um colaborador com baixo desempenho por outro com desempenho satisfatório consideram que tal procedimento trouxe mudanças positivas para a empresa. Entretanto, Xavier (2006) adverte que índices elevados de rotatividade de pessoal na empresa demanda que o setor de recursos humanos investiguem, através de uma pesquisa interna, os motivos de acordo com a percepção dos próprios colaboradores a respeito das causas dos desligamentos.

A rotatividade ocorre por diversos fatores, tais como, fator remunerativo, carga horária de trabalho, metas excessivas, falta de comunicação, falta de segurança no trabalho e dentre outros. Neste contexto Campos (2008) aponta que os motivos podem ser considerados uma falha no planejamento estratégico da gestão de pessoas causando irregularidades internas, como também podem estar associados a fatores extra-organizacionais quando se observam conflitos subjetivos de cada colaborador.

De acordo com o autor supracitado a necessidade e importância do departamento de gestão de pessoas, como também os serviços de psicologia organizacional, para investigação e identificação de comportamentos que ilustrem a insatisfação profissional.

### 2.3 Satisfação e motivação profissional

A rotatividade, como anteriormente citada, é um fator que traz muitas preocupações para as organizações devido ao alto custo para o empregador, em especial para as funções que exigem treinamento e qualificação de mão de obra. De acordo com Campos (2008), o alto custo financeiro é um dos fatores que estimularam o desenvolvimento de pesquisas que proporcionem maior visibilidade sobre a rotatividade com ênfase em análises de propostas que visam amenizar a rotatividade nas empresas.

O perfil das organizações contemporâneas vem passando por diversas transformações, o fator humano nas empresas passou a ser analisado intensamente por estudiosos e gestores de todo o mundo. Chiavenato (2004), alerta que o ser humano é o principal instrumento para o sucesso de uma empresa, pois é ele quem dá vida, suporte e produtividade. Portanto, faz-se necessário que o colaborador encontre-se satisfeito e motivado para que suas tarefas sejam realizadas de forma adequada.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que são executadas pela pessoa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de reconhecimento profissional, crescimento individual e auto-realização (OLIVEIRA, 2014, p,8).

O autor supracitado sugere o enriquecimento de tarefas para desencadear efeitos positivos na produtividade, gerando a satisfação, conseqüentemente reduzindo o absenteísmo e amenizando a rotatividade. Portanto a satisfação está associada ao sistema de avaliação que o trabalhador tem sobre seu trabalho, ou seja, a necessidade do ser humano de reconhecer suas habilidades e de se sentir útil para as atividades da empresa (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Robbins (2002), também compartilha do pensamento no qual a satisfação está interligada a percepção que o colaborador tem sobre suas atividades na empresa. O mesmo autor sugere que as empresas desenvolvam um sistema de gestão de pessoas com estratégias, que visam um plano de carreira que possibilitem ao colaborador um crescimento dentro da empresa.

A motivação é outro fator citado sendo considerado um mecanismo tanto psicológico como biológico que promove o desencadeamento de atitudes e ações, possibilitando

persistência para o desenvolvimento de tarefas para se atingir um determinado objetivo (LIEURY; EFENOUILLET, 2000 apud TODOROV; MOREIRA, 2005).

Independentemente do conceito ou teoria adotada, não há como negar que a satisfação e a motivação são características intimamente interligadas a qualidade de vida no trabalho onde as empresas que adotam por um ambiente de trabalho saudável está diminuindo os riscos de rotatividade da empresa (MARQUEZE; MORENO, 2005).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Amostragem**

A amostra foi composta por dez (10) ex-colaboradores externos de uma empresa do setor de vendas de uma concessionária na interior de Rondônia. Para compor a amostra da pesquisa, utilizou-se como critério de inclusão. Ex-colaboradores externos desligados da empresa, no período de janeiro de 2013 a junho de 2014. Adotando como critério de exclusão, descartou-se colaboradores desligados do setor interno da empresa. A pesquisa ocorreu mediante a leitura e assinatura do termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) pelos sujeitos da pesquisa.

#### **3.2 Instrumentos**

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário que apresentou quais as possíveis causas da rotatividade dos funcionários externos de uma empresa do interior de Rondônia. O questionário foi composto por treze (13) perguntas; não gostava da atividade exercida; outra oportunidade de emprego; excesso de trabalho; turno de trabalho desagradável; temperatura elevada no ambiente de trabalho; ambiente de trabalho barulhento; falta de comunicação entre os colegas; falta de colaboração entre os colegas; trabalho não reconhecido; relacionamento ruim com o encarregado; injustiça por parte do superior; falta de oportunidade de crescimento e salário não compatível com a tarefa. Com quatro (4) opções de respostas; nenhuma importância; pouca importância; importante ou muito importante, no qual os participantes responderam de acordo com a intensidade de importância de acordo com sua percepção.

O mesmo instrumento foi aplicado com o objetivo de avaliar a rotatividade em uma indústria de etiquetas no Estado de Pernambuco (OLIVEIRA, 2011), sendo devidamente

validado e testado. O mesmo sofreu alterações no requisito e público alvo da pesquisa, pois a versão original destinou-se a funcionários ativos na empresa, e o presente estudo investigou a percepção de colaboradores que já se desligaram da empresa.

Os resultados foram tabulados e convertidos em uma tabela para melhor compreensão, e apresentado em forma de texto com os respectivos percentuais dos resultados obtidos. Proporcionou uma visão clara e concisa dos resultados encontrados na pesquisa (OLIVEIRA, 2011).

### **3.3 Métodos**

A pesquisa foi delineada um estudo de caso acerca da rotatividade de vendedores externos do setor de vendas em uma concessionária no interior de Rondônia. Nas palavras de Gil (2010), o estudo de caso é um modelo de pesquisa muito utilizado nas ciências sociais, sendo caracterizado como o estudo profundo de um ou mais objetos, no qual o principal objetivo é a familiarização do pesquisador com um determinado fenômeno.

A pesquisa é de cunho explicativo, proporcionando aprofundamento do conhecimento acerca de um determinado acontecimento e investigando quais fatores contribuem para tais fatos (GIL, 2010). Fez-se necessário a implantação de um método quantitativo para análise dos resultados, que de acordo com Turato (2005), permite a representação de um determinado universo, sendo possível a generalização dos dados. Logo, o objetivo é mensurar e testar as hipóteses levantadas pelo pesquisador.

### **3.4 Procedimentos**

Para a elaboração da presente pesquisa, realizou-se em primeiro momento, um mapeamento de produção científica sobre o tema a ser investigado, a partir de estudos nacionais. Inicialmente foi feito contato com a organização, a partir da aprovação da mesma foi solicitada a assinatura da Carta de anuência da instituição sediadora e após parecer positivo dessa, foi feito contato com os ex-colaboradores onde foram expostos o tema e objetivos da pesquisa, solicitando a participação. Com a resposta positiva, foi solicitado a assinatura do documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Em seguida foi novamente feito contato com os sujeitos para a definição de datas e horários para aplicação



e recolhimento do instrumento de acordo com a disponibilidade dos participantes e pesquisadores.

A presente pesquisa foi devidamente aprovada seguindo os parâmetros do Comitê Ético em Pesquisa- CEP, garantindo assim o respaldo ético da pesquisa. Sendo aprovado com parecer de N. 1017741.

O questionário foi aplicado em uma sala silenciosa com ventilação adequada, os participantes tinham tempo livre para responder ao solicitado, e eventuais dúvidas foram esclarecidas no momento da aplicação pela pesquisadora.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo como instrumento de coleta de dados um questionário composto por 13 (treze) perguntas objetivas, contendo 4 (quatro) opções de respostas, foi possível identificar as causas da rotatividade de vendedores externos de uma empresa do interior do estado de Rondônia. Seguem os dados colhidos expostos em uma tabela demonstrativa de modo geral.

**Tabela 1-** Causas da rotatividade de acordo com a percepção de ex-colaboradores.

Questionário	Nenhuma importância	Pouca importância	Importante	Muito importante
Não gostava da atividade exercida	6	2	1	1
Outra oportunidade de emprego	3	1	1	5
Excesso de trabalho	7	0	1	2
Turno de trabalho Desagradável	5	2	3	0
Temperatura elevada no ambiente de trabalho	4	3	3	0
Ambiente de trabalho barulhento	7	2	1	0
Falta de comunicação com os colegas	4	1	3	2
Falta de colaboração entre os colegas	4	1	2	3
Trabalho não reconhecido	3	2	2	3
Relacionamento ruim com o encarregado	4	5	0	1
Injustiça por parte do superior	6	0	1	3
Falta de oportunidade de crescimento	5	1	2	2
Salário não compatível com a tarefa	1	3	3	3

**Fonte:** Próprio autor (2015).

A partir dos dados obtidos, conforme apresentado na tabela 1, verificou-se que os sujeitos da pesquisa gostavam da atividade desenvolvida na empresa, sendo que para 60% da amostra esse fator não teve influência em sua decisão de desligamento. Os demais sujeitos apontaram como fator pouco importante 20%, e para apenas 20% da amostra não gostar da atividade desenvolvida foi determinante para seu desligamento.

Em relação à competitividade, do mercado de recursos humanos, verifica-se que esse fator é determinante para a alta rotatividade neste setor, pois apenas 30% dos sujeitos responderam que outra oportunidade de emprego motivou seu desligamento da empresa. Para 70% da amostra, a oferta de outra oportunidade de emprego foi considerada como significativa, sendo que para 50% esse fator foi muito importante para a tomada de decisão.

Em relação às condições físicas do ambiente de trabalho, verificou-se que fatores ligados à temperatura, e a ruídos apresentaram os seguintes resultados: 70% afirmaram que ambiente de trabalho barulhento não foi importante motivador para o pedido de demissão, e apenas 30% apontou o ruído com um dos motivos que o levaram a desligar-se da empresa. Em relação à temperatura 40% identificou que não teve importância. Mas, 30% apontaram como pouco importante e 30% como importante. Estes resultados estão ligados ao tipo de atividade desenvolvida, que exige trabalho externo exposto ao clima quente da região norte e, portanto, a temperatura não pode ser controlada pela empresa.

Em relação à carga horária de trabalho, para 50% dos participantes da pesquisa, esse fator não demonstrou qualquer influência na decisão de desligamento da empresa, por outro lado apontaram esse fator como influenciador da decisão, 20% apontaram como pouco importante. Mas, para 30%, o turno de trabalho é considerado como desagradável e um dos motivadores para o pedido de demissão.

O reconhecimento do trabalho realizado foi apontado por 30% como fator muito importante para seu pedido de demissão, 10% considerou esse fator importante, 20% pouco importante e, 30% consideraram sem importância para a decisão.

Em relação a fatores ligados ao relacionamento interpessoal com os demais vendedores, verificou-se que a falta de comunicação entre os colegas de trabalho foi fator decisivo para 20% da amostra, e para 40% esse fator foi um dos motivadores, enquanto que 40% afirmaram não haver relação entre sua decisão de desligamento e a falta de comunicação com os colegas. Em relação à colaboração entre os colegas de trabalho, verificou-se que 30% afirmaram que sua decisão de desligamento teve como fator principal o fato dos colegas de

trabalho não serem colaborativos; para 30% esse foi um dos motivadores, enquanto que 40% afirmaram não haver qualquer relação com seu desligamento da empresa.

O relacionamento entre os vendedores e seus encarregados, demonstrou que esse fator foi apontado como motivador por 10%, enquanto que para 50% esse fator teve pouca importância e para 40% o relacionamento com o encarregado era bom e não motivador do desligamento. Em relação à percepção de justiça por parte do nível hierárquico superior, 60% afirmam que esse fator não influenciou na decisão de desligamento, entretanto, 40% aponta esse fator com significativo ou muito significativo para a decisão.

Em relação ao plano de carreira e salário, verificou-se que 50% afirmaram que esse fator não influenciou na decisão de buscar outro emprego. Porém, 40% respondem que a falta de oportunidade de crescimento na empresa foi fator determinante para sua decisão de pedido de dispensa. No que tange ao salário, verificou-se que apenas 10% afirma não haver relação com sua decisão de desligamento; para os demais 30% considera pouco importante, 30% importante e 30% muito importante a oferta de melhores salários, como significativa para sua decisão desligamento.

## 5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Conforme verificou através dos resultados encontrados na pesquisa, o que fora afirmado por Campos (2008) se confirma, pois a rotatividade engloba diversos fatores, sejam eles de ordem pessoal ou de ordem organizacional.

A pesquisa demonstrou que todas as variáveis investigadas apresentaram resultados fluídos e sem dados extremos, sejam eles positivos ou negativos. Os colaboradores apontaram motivações variadas em extremos significativos.

Desta forma, podem inferir que uma descrição de cargos bem elaborada, pode definir o perfil do futuro ocupante do cargo e oferecer subsídios para contratar o empregado mais adequado para a função. Essa estratégia pode reduzir os percentuais de empregados que não gostam da tarefa exercida. O empregado que gosta do que faz está mais disposto a permanecer na empresa.

A pesquisa apontou que um percentual elevado da rotatividade da empresa, teve como motivo. Primário ou secundário, a oferta de oportunidade de trabalho em outra empresa. Assim, Campos (2008) afirma que o principal fator do desligamento profissional é movido pela insatisfação com a atividade desenvolvida. Porém tal condição está intimamente

relacionada com todas as variáveis pesquisadas. Como afirma Gibson *et al.* (2006) a gestão de pessoas exige revisão constante de suas ações, principalmente para acompanhar o ambiente contemporâneo, marcado pela instabilidade e mudança constante.

Em específico às condições do ambiente de trabalho, na atividade pesquisada, não apresentaram dados significantes em relação à motivação do pedido desligamento da empresa, sendo que essas variáveis não foram apontadas como fator muito importante para o pedido de demissão.

A colaboração entre os colegas de trabalho apresentou resultados distribuídos pelas quatro faixas de percepção; entretanto os resultados extremos apontam que enquanto 40% identificaram o ambiente como colaborativo, 30% apontam para um ambiente individualista e não colaborativo. Acrescenta-se ainda que 30% também perceberam o ambiente como pouco colaborativo, porém em graus menores. Tal contexto demanda uma política de gestão de pessoas que cultive um ambiente harmonioso e colaborativo.

Em relação ao reconhecimento do trabalho realizado verifica-se que 70% dos sujeitos, em menor ou maior grau identificaram a falta de reconhecimento de suas ações. Mesmo que não haja unanimidade em relação a tal percepção, é recomendável que a empresa estabeleça um canal de comunicação que permita o *feedback* aos colaboradores ao desempenho no cargo.

Em relação à percepção de justiça por parte dos superiores, os dados permitem identificar que esse fator não foi determinante na decisão de desligamento. Entretanto, 30% apontou que sofreu algum tipo de injustiça que os motivaram a sair da empresa. Regras claras e bem definidas podem reduzir tal percepção de injustiça e diminuir a rotatividade de pessoal.

A falta de oportunidade de crescimento não apresentou dados significativos para a rotatividade. Contudo, há de considerar muitos não buscam crescimento na empresa, visando apenas recompensas imediatas como, por exemplo, uma remuneração elevada.

Em relação aos salários, os dados demonstram que esse fator é relevante para altos índices de rotatividade na empresa, sendo que em diversos graus de percepção esse fator foi apontado por 90% da amostra, sendo este um dos fatores mais relevante identificados pela pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas e suas competências, na atualidade, são consideradas como a grande vantagem competitiva no mercado de negócios. Altos índices de rotatividade podem ruir esse

fator competitivo e, neste contexto, as atividades de recursos humanos buscam reduzir esses índices através de melhores procedimentos nos processos de agregar e manter pessoas. Para tanto, necessitam de indicadores acerca das variáveis que impactam na retenção de seus talentos.

Diante da relevância do problema da rotatividade pessoal, esta pesquisa buscou responder quais são os fatores que estão relacionados à alta rotatividade de pessoal no setor vendas externa.

A partir dos dados obtidos, verificou-se que o fator competitividade do mercado de trabalho contribuiu com a rotatividade de pessoal. Logo os resultados apontaram que outra oportunidade de trabalho foi o fator que mais se destacou dentre os questionamentos, porém a mesma questão está intimamente associada às todas as variáveis investigadas. Esta pesquisa concorda com Gibson *et al.* (2006) quando cita que é necessário que as empresas passem a exigir constantes revisões acerca dos planejamentos e ações dos setores de recursos humanos.

Partindo desse pressuposto um processo de recrutamento e seleção bem planejado e utilizando uma análise e descrição de cargo bem elaborada, podendo contribuir para reduzir os índices de rotatividade da empresa, pois permite selecionar o candidato com o perfil adequado para a função.

A pesquisa demonstrou que a rotatividade apresenta motivações múltiplas, principalmente, pelos diversos fatores com índices medianos. Desta forma, não há necessariamente um fator determinante, mas um conjunto de motivações, de acordo com a singularidade de cada sujeito.

Nas palavras de Xavier (2006), a função da gestão de pessoas é promover colaboradores produtivos com qualidade de vida, no qual a missão do gestor é desenvolver o crescimento da empresa contribuindo para uma sociedade mais justas com profissionais satisfeitos e motivados.

Portanto, verifica-se que a rotatividade perpassa por questões relacionadas a cada indivíduo, seja por busca de novas oportunidades e/ou por inadaptabilidade à função exercida, mas também por questões relacionadas à organização, tais como condições ambientais, metas excessivas, remuneração inadequada, entre outras. Neste contexto, o enfrentamento da rotatividade impõe um trabalho que atende as necessidades, objetivos e expectativas tanto da organização quanto de seus colaboradores e, conseqüentemente, passa pela melhoria das condições e das relações no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, 42 (2), 347-368, mar./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. - **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19 Jul./Set. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2015.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão- **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n.112, São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303->](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303->)>. Acesso em: 02 out. 2015.

OLIVEIRA, M. J. **Rotatividade de pessoal: análise dos determinantes na indústria de etiquetas Etigraf-Carauru/PE**. Pernambuco, 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Faculdade do Vale do Ipojuca. Disponível em: <<http://repositorio.favip.edu.br>>. Acesso em: 13 set. 2015.

OLIVEIRA, R, W, M. Revisão bibliográfica sobre a gestão de pessoas: um fator indispensável que zela pelo sucesso da organização como um todo. **Múltiplo saber**, v. 26 – out./nov./dez., 2014. Disponível em:<[http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol\\_31\\_1410985604.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_31_1410985604.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall,2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TODOROV, M. B. M.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia - **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, 119-132, 2005. Disponível em:< <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v7n1/v7n1a12.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2015.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. saúde pública**, v. 39, n. 3, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v39n3/24808.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2015.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.

---

Recebido para publicação em dezembro de 2016

Aprovado para publicação em dezembro de 2016