

## AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR COMERCIAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Joseandra Cristina dos Santos Ripel<sup>1</sup>

Renan Ribeiro da Silva de Castro<sup>2</sup>

### RESUMO

A competitividade no mercado de trabalho reflete diretamente na rotatividade de pessoal, tornando-se um desafio para a gestão de pessoas manter o quadro de colaboradores equilibrado e reter bons profissionais, que são responsáveis pelo crescimento da organização. Neste contexto, o controle dos índices de rotatividade nas organizações torna-se um diferencial perante a concorrência. O presente artigo tem por finalidade analisar as causas da rotatividade de pessoal no setor comercial de uma instituição financeira, localizada no Rio Grande do Sul (RS), a fim de elaborar ações que possam minimizar os índices atuais desta organização. Para a elaboração desta pesquisa qualitativa, além da revisão da literatura relacionada ao tema abordado, foram coletados os dados por meio de um questionário, de modo a identificar quais as causas da rotatividade deste setor. Como resultado, foi possível verificar que a rotatividade, nesta organização, em grande maioria, é por decisão da empresa em função dos demitidos não se adaptarem às suas exigências e apresentarem dificuldades no alcance das metas.

**Palavras chave:** Rotatividade. Mercado de trabalho. Gestão de pessoas.

### ABSTRACT

*Market place competitiveness reflects directly on employee turnover, becoming a challenge to humans resource to keep the balance of personnel board and retain good professionals, who are responsible for the organization growth. In this context, the employee turnover index of big companies becomes a plus to face competition. This essay aims to analyse the causes of employee turnover in the commercial section of a financial institution, located in Rio Grande do Sul, Brazil, in order to elaborate actions for minimizing current index turnover of this organization. For the elaboration of this qualitative research, besides related literature review of the topic, data was collected through a questionnaire, in order to identify the causes of employee turnover from this section. As a result it was possible to verify that the turnover in this organization, at most, is a company decision due to the dismissed employees are not used to the company requirements and showing difficulties to reaching the goals.*

**Keywords:** *Employees Turnover, Marketplace, Human Resources.*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: joseandrariipel@sou.faccat.br

<sup>2</sup> Professor Doutor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat - Taquara/RS. E-mail: renan@ufrgs.br

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão cada vez mais competitivas, sendo de suma importância a gestão de recursos humanos para recrutar, selecionar, treinar e desenvolver adequadamente seus colaboradores. É preciso moldar as pessoas para executar as tarefas de acordo com as exigências da organização, evitando, assim, o ciclo vicioso de contratar/demitir em curto espaço de tempo.

Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016), a rotatividade de pessoal é alta e recorrente no setor comercial, pois na maioria dos casos os colaboradores são jovens, com pouca experiência, que utilizam a oportunidade para entrar no mercado de trabalho e adquirir experiência. Portanto, a rotatividade de pessoal no setor de vendas é um dos maiores problemas e desafios para os Recursos Humanos e gestores comerciais. O *turnover* de vendedores é consideravelmente alto e tem custos elevados para as organizações. É preciso entender os motivos pelos quais esses índices são tão elevados, para assim buscar soluções e traçar estratégias para evitar a perda desses profissionais.

De modo geral, a rotatividade provoca perda de eficiência nas organizações. Especificamente no setor comercial destaca-se a perda de produtividade, dificuldade no cumprimento das metas, consequência da baixa produtividade inicial do novo colaborador, além de custos elevados de admissão e demissão e necessidade de realização de novos treinamentos completos. De acordo com Pontes (2008), a atividade de entrada e saída nas organizações é considerada rotatividade de pessoal, pois este índice indica o nível de trocas de colaboradores, além de influenciar nos processos e resultados esperados.

Como acadêmica do curso de Administração, a relevância do tema vem ao encontro da experiência profissional e pessoal acerca do assunto, visto que a autora desempenha função de gestora comercial e, através desta, foi possível identificar que a maior dificuldade enfrentada na instituição financeira pesquisada é a rotatividade. Tem-se dificuldade em encontrar profissionais com experiência semelhante às atividades desenvolvidas na organização, contratam-se profissionais com pouca experiência, há que treinar e desenvolver o candidato para atender aos objetivos e metas da organização. O desejo da autora é poder, de alguma forma, contribuir com a empresa através de uma pesquisa que venha identificar e demonstrar as principais

causas e consequências dos pedidos de demissão e desligamentos da organização. Após a análise destes dados, espera-se contribuir através de estratégias de redução e controle de rotatividade pessoal na organização.

Diante deste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é o de analisar as causas que influenciam a rotatividade de pessoal no setor comercial da instituição financeira Regional Sul Coordenação RS I. Em paralelo a esse objetivo geral, este trabalho possui mais três objetivos específicos, que são: a) verificar as principais causas que influenciam a rotatividade de pessoal; b) analisar as consequências da rotatividade na organização e, c) Identificar os benefícios que o setor terá com o controle da rotatividade em relação aos objetivos e metas da organização. Buscando alcançar os objetivos propostos e com o intuito de elaborar estratégias corretivas, a questão central desta pesquisa é: Quais são as principais causas da rotatividade de pessoal no setor comercial em uma instituição financeira da Regional Sul RS I?

O presente artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica, onde serão relacionados os principais conceitos, objetivos e características obtidas por meio da pesquisa bibliográfica. A metodologia da pesquisa, o método e os procedimentos estão contempladas na terceira seção. Na sequência, a análise e discussão dos resultados e, por fim, na quinta seção, as considerações finais deste estudo.

## **2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL**

O perfil dos profissionais vem mudando, no decorrer dos anos, e as empresas estão enfrentando grandes desafios no ambiente organizacional. Permanecer em uma determinada organização por muitos anos até a aposentadoria já não é algo que faz parte dos planos desta nova geração que tem fácil acesso à informação e busca constantemente por seu desenvolvimento pessoal e profissional. Com a evolução da economia, a velocidade das informações, a alta tecnologia e a competitividade do mercado de trabalho, torna-se cada vez mais difícil manter uma equipe empenhada, comprometida, que queira permanecer e fazer parte da evolução histórica da organização.

A grande oferta de trabalho e fácil acesso a vagas de emprego através de sites e redes sociais facilitam no momento da pesquisa por novas posições de trabalho, aumentando assim a rotatividade de pessoal. Diante deste contexto, faz se necessário

a criação de novas estruturas de trabalho, menos centralizadas, com carga horária e rotina mais flexível, proporcionando maior autonomia para os profissionais e agilidade nos processos. Essas são as características das *startups*, novo modelo organizacional que vem atraindo muitos jovens devido à identidade deste público ser a inovação.

Conforme Marx (2008), a estratégia competitiva deve ser a base para o projeto organizacional. A inovação é uma estratégia caracterizada por estruturas ágeis e flexíveis, enquanto a estratégia por excelência operacional pode se adaptar bem em estruturas rígidas e convencionais. À medida que o mercado em que a empresa atua assume condições mais desafiadoras e complexas, as atividades tornam-se mais imprevisíveis e, por consequência, demandam estruturas mais flexíveis e menos burocráticas.

Segundo Luz (2008), a rotatividade traz benefícios à organização, pois novos profissionais agregam ideias e novos modelos de desempenho das atividades, o que evita a falta de inovação dos funcionários que já estão por mais tempo na instituição. É essencial, para a evolução da empresa, estar disponível a receber novas sugestões e experiências, agregar valor aos seus processos, mas em contrapartida, o excesso de rotatividade pode desencadear a perda de bons profissionais que são responsáveis por importantes atividades cotidianas da organização, pois ao deixá-la, o profissional leva consigo sua experiência e as estratégias do antigo emprego para executar na concorrência.

Para Marras (2000), a rotatividade consiste no número de funcionários demitidos da empresa em relação a um determinado período e à quantidade de funcionários efetivos, resultando no Índice de Rotatividade. O cálculo determina o número de colaboradores que saíram de forma voluntária quanto o número dos que foram demitidos por decisão da empresa. Para medir esse índice é possível utilizar a seguinte fórmula:

**Figura 1 – Índice de rotatividade**

$$I_r = \frac{nd}{\frac{E_{ip} + E_{fp}}{2}} \cdot 100$$

Onde:  
 nd= número de demitidos  
 E<sub>ip</sub>= número de efetivos no início do período  
 E<sub>fp</sub>= número de efetivos no fim do período  
 I<sub>r</sub>= índice de rotatividade

Fonte: Marras (2000, p. 67).

Quando essa movimentação é frequente, em curto período de tempo torna-se um problema para o desempenho das atividades da empresa. O elevado índice de rotatividade mostra que algo não está indo bem, que precisa ser monitorado e, posteriormente, melhorado, pois a perda de pessoas contribui negativamente para a eficiência da empresa. O pesquisador Lacombe (2005) informa que a rotatividade de pessoal tem um custo alto para a empresa, se forem avaliadas todas as etapas do processo, pois envolve desde as etapas de recrutamento, seleção, treinamento e integração até os custos com a rescisão. A organização perde seu ritmo de produtividade em virtude do período de desenvolvimento do colaborador, comprometendo, assim, a entrega dos resultados e sua competitividade no mercado.

Ortega (2009) ressalta que quando a troca de funcionários acontece com frequência, a reputação da instituição fica comprometida, não transmitindo segurança. Como consequência, torna-se mal vista pela sociedade onde está inserida e no mercado de trabalho, passando a sensação de que ali ninguém permanece. No setor comercial, o alto índice de rotatividade é preocupante, pois impacta nos resultados, visto que na venda de serviços e produtos o cliente precisa sentir-se à vontade com o vendedor e o vendedor precisa conhecer o perfil do cliente, suas necessidades, criando assim uma relação de confiança e fidelidade, uma vez que os clientes são mais fiéis ao vendedor do que à própria marca.

Na visão de Pontes (2008), a rotatividade interfere na motivação e na produtividade dos colaboradores. Percebe-se que, quando alta, principalmente se ela for por decisão da empresa, com desligamentos em grandes escalas, provoca insegurança nos que permaneceram. O autor destaca a importância de acompanhar

os indicadores de rotatividade, pois poderão apontar problemas na organização através da aplicação de pesquisa de clima e análise de seus resultados. É importante que a empresa faça comparativos com índices de empresas do mesmo segmento para realizar um estudo, a fim de verificar esse percentual em relação à concorrência.

## **2.1 Causas que influenciam na rotatividade de pessoal**

Para avaliar as causas que influenciam a decisão de deixar a empresa, o setor de recursos humanos realiza pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores durante o período de seu contrato de trabalho e após o seu término. Gasparetto (2008) esclarece que o clima organizacional é a maneira, positiva ou negativa, em que os indivíduos foram influenciados por fatores internos ou externos em relação à empresa, como reagem ao conjunto de variáveis e fatores correlacionados às políticas, procedimentos e costumes existentes praticados pela organização.

De acordo com Marras (2000), a Administração de Recursos Humanos, na maioria das empresas, costuma aplicar, no momento do desligamento do funcionário, uma pesquisa para identificar o nível de contentamento relacionado às diretrizes da organização, abordando fatores como o clima, a convivência com colegas e a liderança. Através do resultado dessa pesquisa é possível identificar a satisfação do colaborador com esses fatores e buscar soluções para melhorar tais indicadores.

Algumas causas podem ser consideradas determinantes na rotatividade de pessoal nas empresas, podendo ser internas ou externas. Segundo Luz (2008), os principais motivos relacionados às causas da rotatividade são fatores internos, tais como insatisfação com salários e benefícios, ambiente e clima de trabalho, poucas oportunidades de crescimento profissional, liderança, entre outros. Em relação ao ambiente externo, o autor destaca a diferença salarial comparada com a concorrência e seus benefícios oferecidos, a estrutura, o clima organizacional mais adequado, entre várias outras circunstâncias que elevem esse índice nas empresas.

## **2.2 Remuneração e benefícios**

Uma boa política de remuneração e benefícios interfere diretamente no desempenho produtivo dos colaboradores. Em conformidade com Lacombe (2005), para garantir uma boa eficácia de seu pessoal é preciso estimular financeiramente os

colaboradores, para assim obter motivação da equipe e, como consequência, aumentar sua produtividade, atrair e reter talentos.

Consoante Dutra (2016), uma das formas mais importantes para a valorização das pessoas é a remuneração, que nada mais é do que a recompensa econômica sob um serviço ou trabalho prestado por alguém. Castro e Neves (2011) ressaltam que no setor comercial a remuneração é um fator determinante para se obter uma equipe motivada com a entrega e superação de resultados, pois a sua produção está diretamente ligada ao salário, quanto maior a produção, maior será sua recompensa financeira. Ao elaborar a composição de salário é preciso analisar a melhor opção para que se torne atrativo a ponto de reter colaboradores e motivar os candidatos ideais para a organização. É necessário analisar a concorrência e comparar os valores que a instituição está oferecendo. Além da análise externa, também é necessário examinar internamente a organização, seu tamanho, remuneração de outros setores, seus objetivos e metas.

Neste contexto, o salário pode ser composto apenas por valor fixo definido em contrato, pode ser composto apenas de comissões ou por valor fixo mais comissões. No setor comercial, a forma mais convencional de remuneração é a composição de remuneração fixa mais a variável. Desta forma, quanto mais o colaborador esforçar-se, maior será seu salário. Ao buscar uma nova vaga de emprego, os candidatos procuram pesquisar sobre a remuneração oferecida e seus benefícios. Os benefícios oferecidos geralmente complementam o salário e compõem remuneração total, tornando a vaga mais atrativa.

Sobre o propósito de um programa de benefícios, Marras (2000) afirma que esse deve atender aos objetivos da empresa e de seus colaboradores. Os benefícios organizacionais são respondidos ao atender às necessidades básicas dos colaboradores, auxiliando no baixo índice de rotatividade, faltas, melhora da qualidade de vida e redução do *stress*. Através dos benefícios oferecidos, a empresa garante competitividade no mercado de trabalho, atraindo e retendo talentos. As vantagens podem ser as asseguradas por lei ou espontâneas, que a empresa disponibiliza por vontade própria, sem obrigatoriedade de atender às leis trabalhistas. Quanto maior for o plano de benefícios oferecidos, maior o diferencial competitivo da empresa, garantindo assim melhores chances de manter e atrair pessoal com melhor nível.

Lacombe (2005) complementa, afirmando que os benefícios podem ser denominados encargos sociais. Nesse caso, são os direitos assegurados por lei, tais

como férias, décimo terceiro, descanso semanal remunerado, entre outros. Os benefícios espontâneos são aqueles oferecidos por vontade própria, para ganhar diferencial competitivo, atrair e reter pessoal. Eles podem ser de vários tipos: licença remunerada, seguro de vida em grupo, bolsas de estudos, auxílio refeição, assistência médica, participação nos resultados.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

No decorrer dos anos, as organizações estão investindo na valorização dos recursos humanos, promovendo a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, fator este que promove a qualidade de vida no dia a dia, visto que é de suma importância, pois a maior parte do tempo diário de cada colaborador é dedicada a esse local. Promover um ambiente de trabalho agradável é determinante para tornar uma empresa competitiva e produtiva, pois o comportamento humano é interferido por esse aspecto, implicando na decisão de permanecer ou não no local. A permanência dos colaboradores nas empresas é determinada através das percepções e experiências individuais de cada colaborador. No momento de decidir entre permanecer ou procurar outra oportunidade, são avaliados alguns fatores determinantes como ambiente físico, rotina de trabalho, remuneração e benefícios, reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional, entre outros.

Em relação ao clima organizacional, Robbins (2010, p. 505) pondera que “[...] refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. Já de acordo com Lacombe (2005, p. 236):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes, conforme definidas por Likert.

O clima organizacional é um importante indicador para mensurar o nível de satisfação ou não dos colaboradores, fazendo com que a organização avalie e desenvolva alternativas para melhorar o ambiente de trabalho, a qualidade de vida do trabalhador e reduzir os índices de rotatividade de pessoal. Conforme Teixeira (2005), através do uso contínuo de avaliações de clima, é possível reunir informações



importantes no momento de implantar mudanças, inclusive culturais, antes durante e depois. Desta forma, é possível realizar o acompanhamento e avaliação das modificações.

Assis (2005) destaca que o clima organizacional é repleto de oportunidades de medições de indicadores e esses mensuram a intensidade do sentimento de pertencer, de estar inserido e de fazer parte da organização. Lemos e Martins (2007) ressaltam o modelo GPTW *Institute (Great Place To Work Institute)*, como o modelo de análise de clima organizacional mais conhecido por ser reconhecido internacionalmente. Esse modelo foi desenvolvido por Levering, em (1984), que descreveu a intenção inicial de identificar a relação entre a satisfação dos empregados e o desempenho econômico financeiro das organizações.

No Brasil, o GPTW contribui para a elaboração do guia “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, publicado na revista Exame desde 1997. Sendo assim, apresentam-se as dimensões do modelo GPTW: confiança que engloba credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. De acordo com o modelo, o colaborador desenvolve essas relações básicas com o empregador.

### **3.1 Liderança e motivação**

Ao tratar sobre liderança, Lacombe (2005) aponta que liderar é coordenar uma equipe, inspirar seu comportamento e ações em direção ao alcance dos objetivos e metas comuns da organização.

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir, de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2005, p. 204).

Ainda, conforme o autor, o líder possui quatro responsabilidades básicas: deve desenvolver visão de futuro possível e desejável para a organização, comunicar a nova visão, estabelecer confiança através de seu posicionamento, estar em constante aprendizagem.

Na concepção de Dutra (2016), os líderes bem sucedidos mantêm o grupo focado no que é essencial para a equipe, não somente no que é importante para a

organização, dessa forma constroem um relacionamento sólido com o time, desenvolvendo o grupo. É estabelecido um pacto com a equipe, fazendo com que todos se ajudem mutuamente, não importa o que vai acontecer, se a situação for boa ou ruim o importante é a experiência que cada situação vai agregar para o desenvolvimento de cada membro, tornando, assim, a equipe duradoura.

Gil (2001) expõe que o líder que é voltado ao liderado ressalta a importância de todos, e está atento às necessidades individuais de cada membro. Já o líder focado na produção direciona sua atenção para a produção e assuntos relacionados ao trabalho, fazendo com que os colaboradores sintam-se apenas ferramentas para atingir os objetivos da organização. Para a liderança resultar em um desempenho eficaz, o líder deve direcionar sua atenção de maneira proporcional, tanto em considerar a importância das pessoas e suas necessidades, quanto na orientação de suas tarefas.

Ortega (2009, p. 95) aborda que “[...] o líder não motiva ninguém, pois ninguém motiva ninguém”. As pessoas automotivam-se quando se sentem à vontade no trabalho, com um bom clima organizacional, liberdade de expressão, onde podem falar e dar sugestões. Para ser obter motivação é preciso fazer com que a equipe sinta-se envolvida com o processo, participe, envolva-se, enfim, é necessário criar um ambiente sem conflitos, onde todos se respeitam.

Sobre esse universo, Lacombe (2005) refere que é preciso conhecer as pessoas, identificando suas prioridades, necessidades e desejos, para assim conseguir motivá-las. Não cabe ao líder motivar as pessoas, mas sim, criar condições para que a motivação seja alcançada. Para Gil (2001), a motivação está dentro das pessoas, é a força e estímulo para ação, é a consequência de suas necessidades. É possível impulsionar a motivação através das atividades desempenhadas, do encorajamento, da valorização, do reconhecimento e da convivência no ambiente de trabalho, podendo interferir na motivação de cada funcionário, de formas diferentes, de acordo com cada personalidade.

A liderança de equipes de vendas vai além do conhecimento da rotina comercial, exige visão de futuro, entre outras competências.

Segundo Ortega (2009, p. 16-17):

É claro que conhecer vendas é essencial para ter sucesso ao liderar, mas não é tudo. O líder deve ser o estrategista, o provedor de cultura técnica e comportamental da equipe, aquele que pensa na frente e cria visão de futuro esteticamente agradável para inspirar a equipe.

O autor destaca a complexidade de liderar equipes de vendas, pois os vendedores não gostam de ser controlados, de apresentar relatórios e planilhas. O líder comercial precisa ser talentoso, experiente, regrado, disciplinado para buscar constantemente os melhores resultados, devido à pressão comum do setor.

### **3.2 Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento**

Para organizar uma equipe de vendas é necessário recrutar e selecionar pessoas com potencial para fazer parte do time comercial da organização. O correto recrutamento de vendedores é obtido após definir os locais onde estão inseridos bons candidatos. É necessário realizar planejamento para divulgar a vaga e deve estar claro o perfil dos candidatos-alvo, os locais de divulgação da vaga e informações referentes ao processo seletivo (CASTRO; NEVES, 2011).

Sobre recrutamento, Pontes (2008) aponta que é o processo de procura por candidatos para ocupar as vagas, já a seleção identifica o candidato mais compatível entre os recrutados.

Conforme Lacombe (2005, p. 65):

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Lacombe (2005) ressalta a importância do processo de recrutamento e seleção realizado com qualidade, pois é através de uma avaliação criteriosa das características pessoais e profissionais do candidato em relação às exigências da vaga que vai determinar o tempo que este colaborador vai permanecer na empresa. As pessoas recrutadas e selecionadas devem ter condições de executar as estratégias da empresa, juntamente com os já admitidos. Contribuindo, França (2014) ressalta

que o recrutamento é a procura de candidatos com perfil assertivo para o processo de seleção, que só acontece se o recrutamento foi eficaz para atrair os candidatos potenciais. Já a seleção é o processo de avaliação e escolha dos candidatos com perfil desejado para preencher a vaga. O recrutamento pode ser feito de forma interna ou externa, podendo preencher a vaga com candidatos da própria organização ou buscar no mercado de trabalho.

As companhias precisam de pessoas competentes para desenvolver suas atividades diárias. Para que isso aconteça é necessário treinar e desenvolver seus colaboradores. Lacombe (2005) entende que as empresas não têm escolha quando o assunto é treinar, pois são admitidas com qualificações amplas e cada organização e função têm suas particularidades. Ao se mostrar como se faz determinada tarefa, exerce-se um tipo de treinamento, pois esse procedimento é qualquer atividade que torne uma pessoa capaz de exercer sua função ou atividade. As empresas precisam treinar seus colaboradores para proporcionar novas habilidades ou desenvolver as existentes, aumentando assim a produtividade e a qualidade da organização. França (2014, p. 88) complementa:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Ortega (2009) afirma que o líder em vendas precisa treinar e desenvolver seus vendedores, para que se tornem bons profissionais. Não existe formação em vendas, o líder deve ser o educador, pois é mais fácil formar um vendedor que encontrar um pronto no mercado. O treinamento é a base do sucesso da equipe de vendas. O gerente de vendas é responsável por formar, treinar e dirigir a equipe. Sem essa combinação é difícil manter os resultados, pois a equipe estará despreparada. Vendedores despreparados tendem a permanecer por menos tempo na organização. A qualidade do atendimento, do entendimento e do envolvimento da equipe é o que determina o sucesso no setor comercial, tornando-se o diferencial frente à concorrência.

## **4 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado em uma instituição financeira situada no Rio Grande do Sul. A instituição foi fundada em 1999 e possui sua sede em Porto Alegre, RS. No estado, há 50 pontos de atendimento, voltados à concessão de crédito pessoal e consignado para aposentados, pensionistas, militares e servidores públicos. Em sua plataforma digital são disponibilizados os serviços completos de um banco, tais como: conta corrente, cartões, consórcios, seguros e investimentos. A empresa busca constantemente diversificar o portfólio de produtos e serviços. A pesquisa foi aplicada no setor comercial da instituição, pois é lá que se encontra o maior índice de rotatividade de pessoal.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é exploratória, realizada através de estudo de caso, pois visa a estudar o setor comercial da empresa. A análise é também bibliográfica, sendo assim necessário coletar informações, analisar dados, apresentar resultados referentes ao tema estudado. Quanto ao método de abordagem, foi utilizado o qualitativo para analisar, organizar e interpretar as respostas do questionário.

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, o universo desta amostra envolve os 16 pontos de atendimento da Regional Sul, que possui três coordenações. A pesquisa foi aplicada apenas em uma das coordenações intitulada como RS I. Já a amostra foi composta por 15 supervisores e quarenta e quatro (44) consultores, totalizando cinquenta e nove (59) participantes da pesquisa. Os dados foram coletados nos dezesseis pontos de atendimento por meio de questionário, com quinze perguntas fechadas de múltipla escolha. Após a coleta dos dados, foi realizada a análise interpretativa dos dados, permitindo assim resumi-los e compreendê-los através de gráficos e quadros.

## **5 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Apresentando os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, do universo de 59 participantes selecionados, obteve-se o retorno de 53 respondentes, sendo que esse retorno tornou possível analisar as causas da rotatividade de pessoal na coordenação RS I.

Ao analisarmos o gênero dos participantes desta pesquisa, podemos observar que as mulheres são maioria na organização, correspondendo a 68%, os homens representam 32% dos respondentes. O quadro 1 traz a demonstração do perfil dos participantes, tais como, idade, escolaridade e tempo de empresa. Com relação à idade dos colaboradores, 57% dos respondentes possuem entre 18 e 30 anos, caracterizando o perfil dos participantes como jovens, confirmando assim a pesquisa do SEBRAE (2016), que destacou essa característica no setor comercial, afirmando que os jovens utilizam esta área para entrar no mercado de trabalho.

**Quadro 1 – Perfil dos participantes**

| <b>Idade</b> | <b>%</b>  | <b>Escolaridade</b> | <b>%</b> | <b>Tempo de empresa</b> | <b>%</b>  |
|--------------|-----------|---------------------|----------|-------------------------|-----------|
| 18 a 30 anos | <b>57</b> | Médio Completo      | 49       | Acima de 2 anos         | <b>55</b> |
| 31 a 40 anos | <b>26</b> | Superior Completo   | 25       | De 1 a 2 anos           | <b>26</b> |
| 41 a 50 anos | <b>15</b> | Superior Incompleto | 24       | De 3 meses a 1 ano      | <b>11</b> |
| Acima de 50  | <b>2</b>  | Técnico Completo    | 2        | Contrato                | <b>8</b>  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

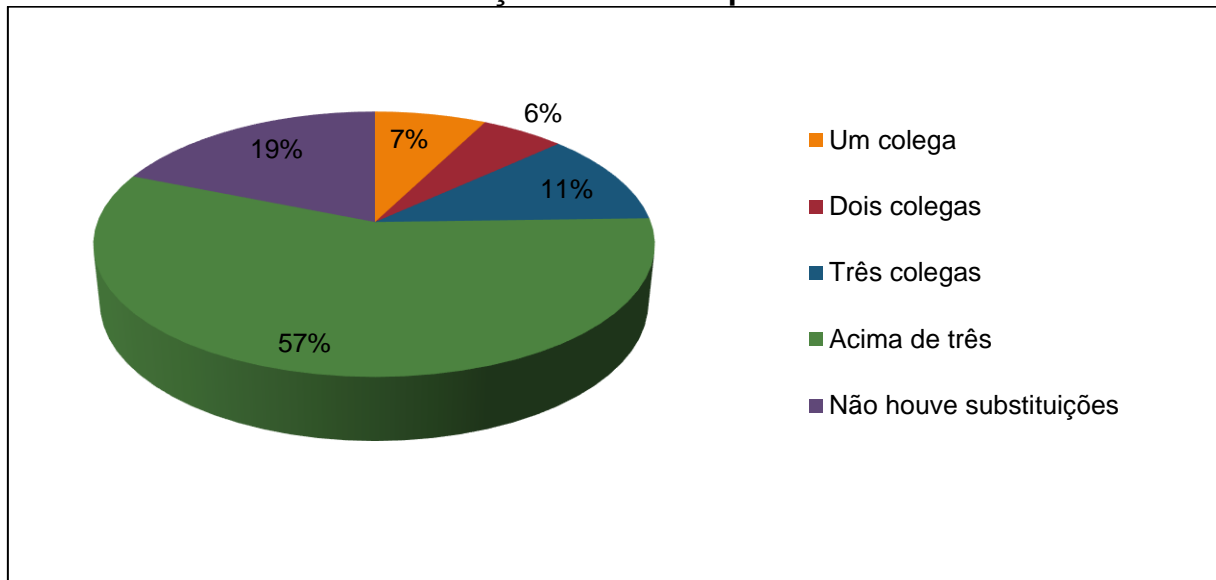
Constata-se que 49% dos colaboradores possuem ensino médio completo e 25% possuem superior completo. Nesse sentido, a empresa acredita que através do capital intelectual, a organização obtém competitividade frente à concorrência, prestando assim serviço de qualidade para seus clientes, pois o nível de escolaridade é uma exigência no momento do processo de recrutamento e seleção.

Para Lacombe (2005) é extremamente importante à qualidade do processo de recrutamento e seleção, pois é através da avaliação criteriosa das características pessoais e profissionais do candidato em relação às exigências da vaga que vai determinar o tempo que este colaborador vai permanecer na empresa. Ainda, foi possível constatar que 55% dos participantes possuem mais de dois anos de empresa, e para ela é muito importante manter seus colaboradores. Pôde-se

identificar que as substituições, em sua maioria, ocorrem no início do vínculo empregatício.

No gráfico 1 buscou-se identificar a média de substituições durante o período em que o colaborador está na organização. Observou-se que foram substituídos mais de três colegas no período, visto que 57% dos participantes informaram que esse é o número médio de substituições. Constata-se, também, que o tempo médio de cada colaborador na empresa é de dois anos ou mais, totalizando uma média de três substituições ou mais no período de dois anos.

**Gráfico 1 – Número de substituições durante o período**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

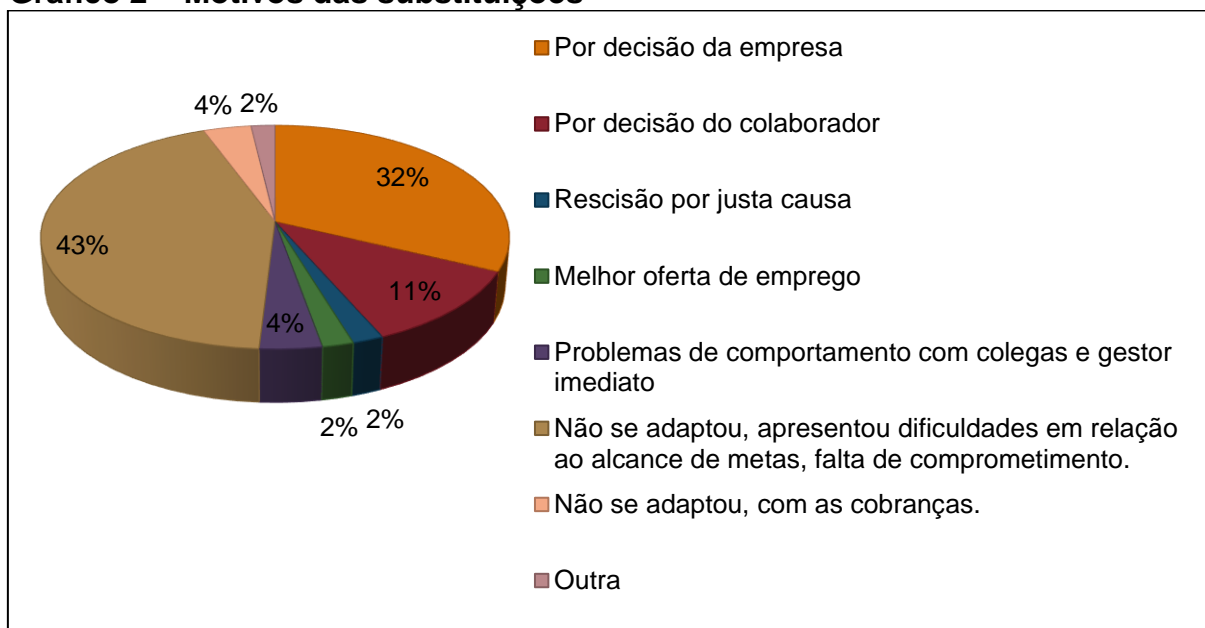
Já no gráfico 2, a pesquisadora analisou a percepção dos colaboradores sobre os motivos das substituições e constatou que a maioria dos participantes identificou que elas ocorreram por decisão da empresa, em decorrência da falta de adaptação, comprometimento e dificuldades em relação ao alcance das metas por parte dos substituídos.

Segundo pesquisa do DIEESE (2011), durante um período de crescimento econômico, as empresas crescem e, conseqüentemente, aumentam o número de admissões, iniciando assim o processo de recrutamento. Esse processo envolve as fases de procura de candidatos e seleção; além disso, podem ocorrer falhas nas contratações até preencher a vaga de forma assertiva.

Ainda, conforme a análise, os desligamentos por parte da organização podem ocorrer devido ao baixo nível de qualificação dos contratados, pois o seu tamanho

pode refletir nos desligamentos. Muitas vezes, por contar-se com tecnologia mais avançada, necessita-se de maior divisão de trabalho, estruturas com mais níveis hierárquicos que exigem pessoas melhor qualificadas para desempenhar suas funções. Por fim, a pesquisa complementa que as demissões podem ocorrer por vários motivos como redução de custos salariais, falta de adaptação ocasionada por falhas no processo seletivo, desempenho abaixo do esperado, faltas graves como a justa causa, entre outras.

**Gráfico 2 – Motivos das substituições**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

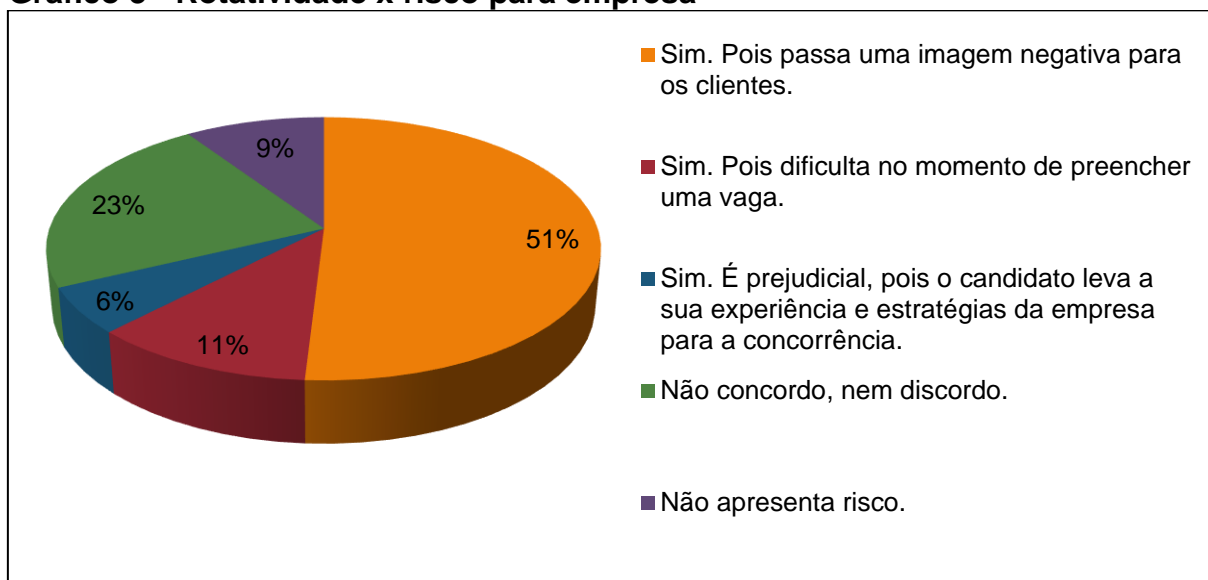
O gráfico 3 representa a percepção dos participantes sobre os riscos que a rotatividade de pessoal pode gerar para a empresa. Os colaboradores destacam que o maior risco que a rotatividade representa para a organização está relacionado à imagem da instituição, transmitindo imagem negativa para os clientes e insegurança para futuros candidatos. O setor comercial possui relacionamento direto com os clientes, sendo de grande importância estabelecer relação de confiança. Ortega (2009) alerta que quando a troca de funcionários no setor comercial acontece com frequência, a reputação da instituição torna-se mal vista pela sociedade onde está inserida e no mercado de trabalho, passando a sensação de que ninguém permanece.

Além dos prejuízos relacionados à imagem da organização, a rotatividade, quando não controlada, prejudica todos os setores da empresa. Sobre essa questão, 11% do total de participantes desta pesquisa optaram pelo tempo que o processo de



substituição é demandado, causando sobrecarga nos demais e diminuição na produtividade.

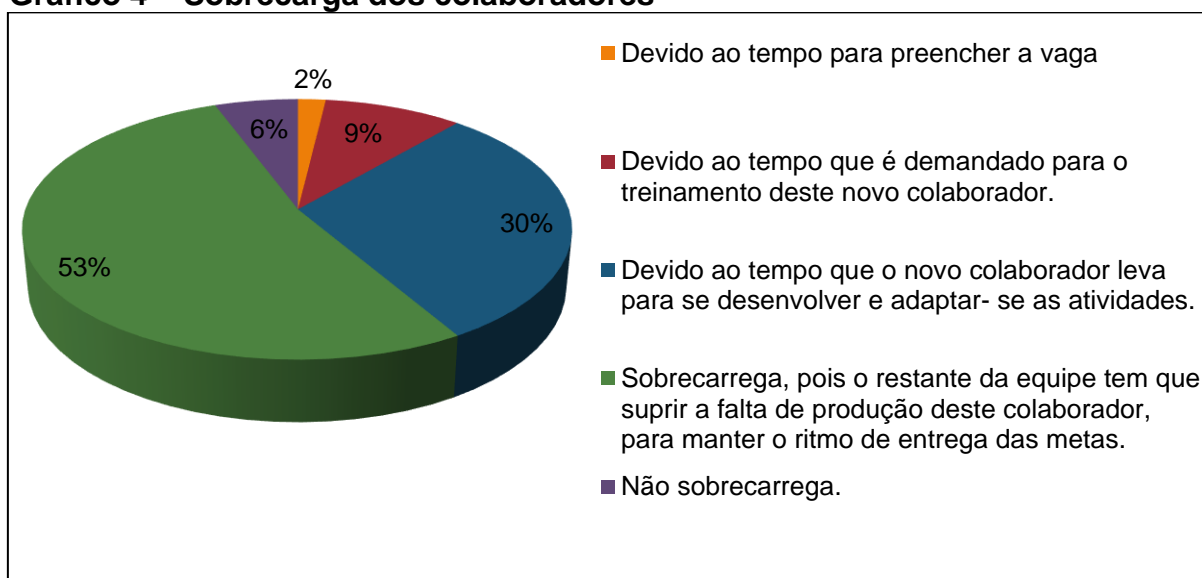
**Gráfico 3 - Rotatividade x risco para empresa**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Destaca-se como fator de risco para a instituição a perda de capital intelectual, pois cada vez que é realizada uma troca de colaborador, perde-se a experiência que o funcionário obteve durante seu vínculo, podendo, assim, levar estratégias para empresas de mesmo segmento.

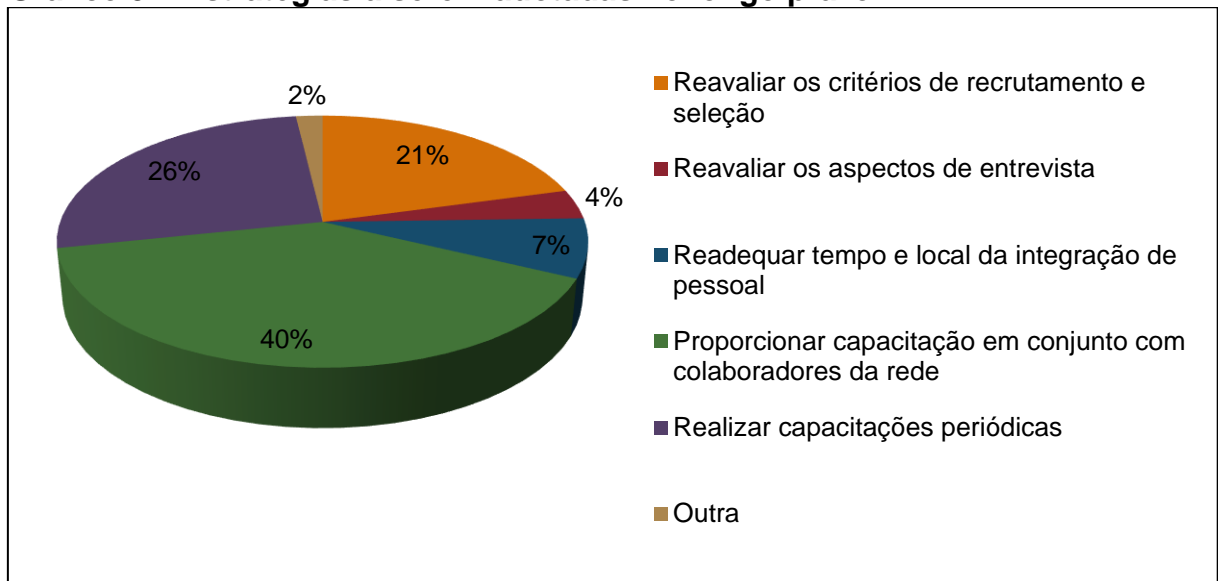
**Gráfico 4 – Sobrecarga dos colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 4 representa o questionamento sobre a sobrecarga de trabalho consequente da rotatividade. Para 53% dos respondentes, a rotatividade sobrecarrega a equipe, pois quando é substituído um colega durante este período, o restante da equipe precisa suprir a falta de produção deste para manter o ritmo de entrega das metas. Esse fator pode gerar estresse, cansaço na equipe e levar à desmotivação, prejudicando os resultados esperados.

**Gráfico 5 – Estratégias a serem adotadas no longo prazo**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 5 demonstra as respostas dos funcionários quando questionados sobre as estratégias sugeridas a serem adotadas, a longo prazo, para contribuir no controle da rotatividade. É possível observar que 40% dos respondentes sugerem que a empresa proporcione capacitações periódicas, com todos os colaboradores da rede, a fim de promover a compreensão dos processos como um todo. Sugere-se, também, reavaliar os critérios de recrutamento e seleção.

Nas palavras de Lacombe (2005), as organizações necessitam de pessoas competentes a fim de atingir os seus objetivos e para que isso aconteça é necessário treinar a equipe para que aprendam as regras e particularidades da sua nova função; após isso, é necessário desenvolver constantemente essas habilidades. Quanto aos critérios de recrutamento e seleção, Castro e Neves (2011) destacam a importância de elaborar um bom planejamento, deixando claro o perfil desejado pela empresa, para realizar a contratação de forma assertiva.

**Quadro 2 – Fatores internos x Fatores Externos**

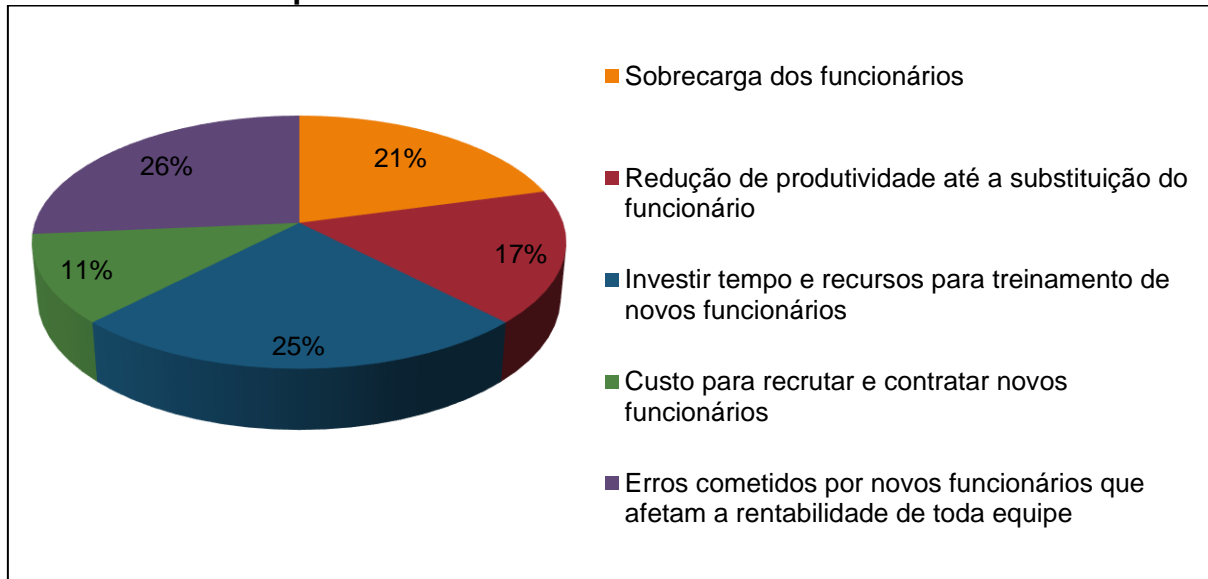
| <b>Fatores Internos</b>                                | <b>%</b>  | <b>Fatores Externos</b>   | <b>%</b>  |
|--|-----------|---|-----------|
| Insatisfação decorrente de expectativas não alcançadas | <b>31</b> | Melhores propostas de salários e benefícios                       | <b>38</b> |
| Falta de reconhecimento profissional                   | <b>23</b> | No momento não existe fator externo que me faria deixar a empresa | <b>24</b> |
| Mau relacionamento com colegas e gestão imediata       | <b>22</b> | Melhor oportunidade de trabalho                                   | <b>21</b> |
| Falta de oportunidades de crescimento                  | <b>12</b> | Melhores condições de trabalho, ferramentas de trabalho adequadas | <b>0</b>  |
| Ambiente de trabalho inadequado                        | <b>8</b>  | Oportunidade em empresa mais reconhecida no mercado               | <b>15</b> |
| Desacordo com políticas internas                       | <b>4</b>  |   | <b>2</b>  |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O quadro 2 reúne as principais causas internas e externas que influenciariam na decisão dos colaboradores de deixar a empresa. Ortega (2009) destaca que o setor comercial é uma área desafiadora, pois os colaboradores são estimulados mês a mês a superarem resultados. Partindo deste contexto, o fator interno com maior peso na decisão de permanecer ou não na empresa em estudo é a insatisfação com expectativas não alcançadas.

Essas perspectivas podem ser a não entrega de metas; conseqüentemente, tal fato reflete na remuneração mensal do colaborador, o que impede a obtenção de metas pessoais. Ainda, analisando os fatores internos, a segunda causa que colabora para decisão de deixar a empresa é a falta de reconhecimento profissional, seguida de um relacionamento ruim com colegas e gestão imediata, bem como falta de oportunidades de crescimento. Ao se analisar as causas externas que mais colaboram nessa decisão, destacou-se a busca por melhores salários e benefícios.

Os participantes, ao receberem uma melhor proposta de salário e benefícios, trocariam de emprego, fator que demonstra que a equipe é motivada por recompensas financeiras, correspondendo a 38% dos participantes. Em contrapartida, 24% dos participantes deste estudo consideram não existir fator externo, no momento, que poderia influenciá-los a não permanecer nesta instituição. Podemos concluir que a empresa atende às necessidades de seus colaboradores, criando assim o desejo de permanecerem nela.

**Gráfico 6 – Consequências da rotatividade**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

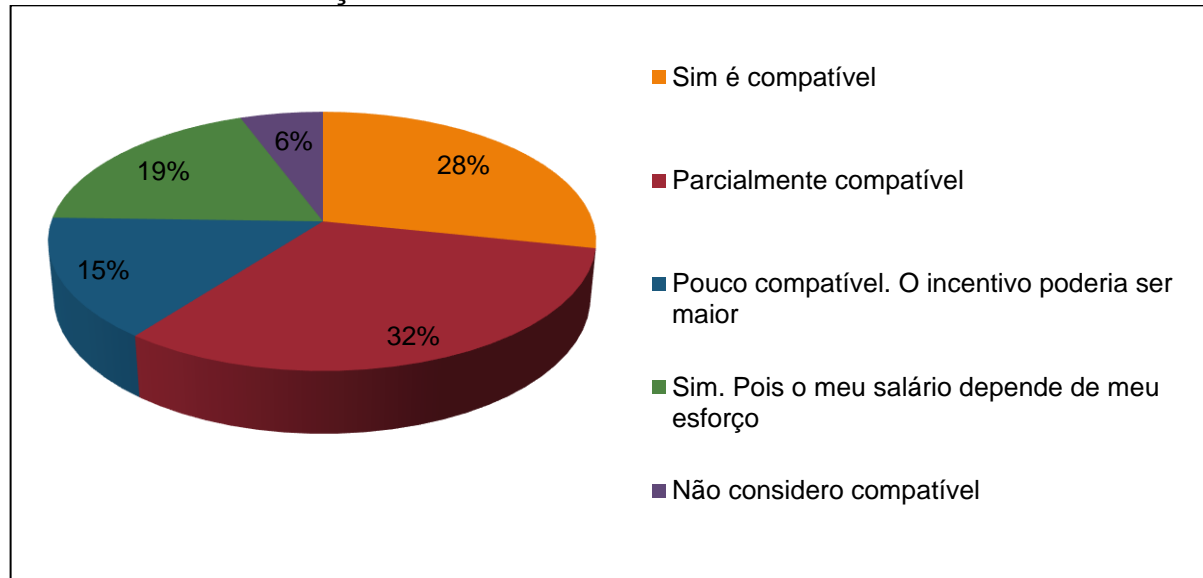
Quando foram analisadas as principais consequências da rotatividade, dispostas no gráfico 6, observou-se que 26% dos participantes deste estudo destacaram como a principal consequência os erros cometidos pelos novos integrantes da equipe. Em segundo grau de relevância, o tempo e os recursos despendidos com o treinamento de novos colaboradores, seguido da sobrecarga de trabalho para os demais membros da equipe, o que causa a redução da produtividade. A partir do momento da saída de uma pessoa até o término do treinamento ou adaptação do respectivo substituto, a empresa perde produtividade. (LACOMBE, 2005).

O departamento comercial da organização em estudo é um dos principais setores que mais recebem cobranças em termos de conquista de resultados. Diante deste contexto, buscou-se analisar este quesito em uma questão direcionada somente para essa possível causa de rotatividade, em virtude de sua relevância na decisão de permanecer ou não na empresa.

Os participantes da pesquisa foram questionados quanto às cobranças em relação à entrega das metas. Nesta questão, 47% responderam que a cobrança é proporcional às ferramentas de trabalho disponibilizadas pela organização (telemarketing, mala direta, folders entre outros), 34% consideraram-na pouco proporcional e 19% avaliaram a cobrança exagerada em relação às condições de trabalho. Conclui-se que 53% dos respondentes consideraram necessário reavaliar as

condições de trabalho, fornecendo, dessa forma, condições mais justas e atingíveis aos resultados esperados.

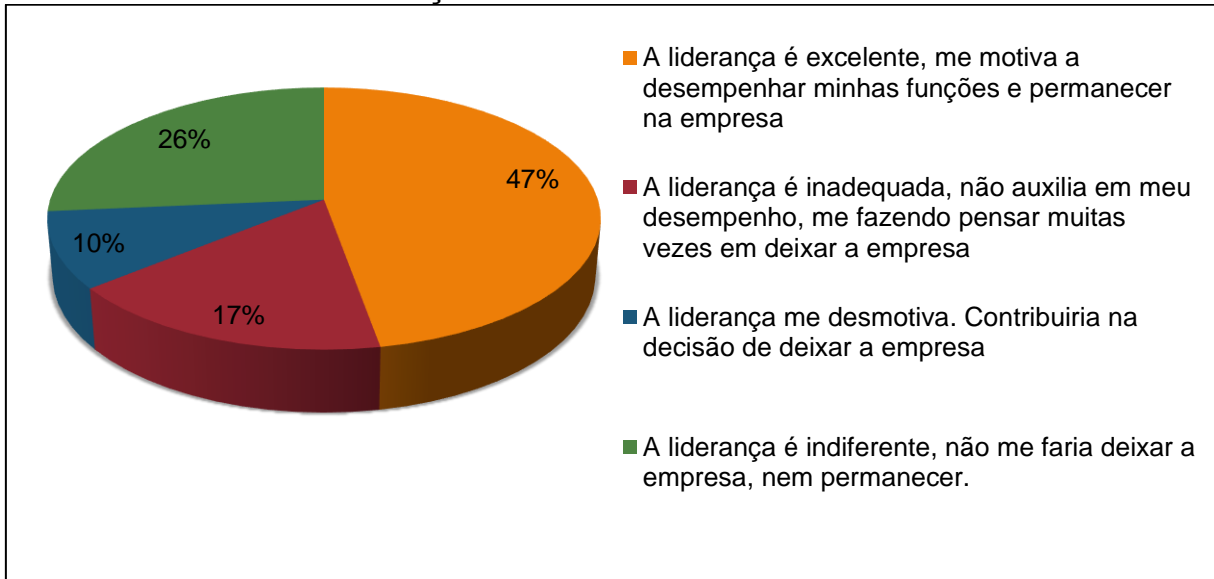
**Gráfico 7 - Remuneração e benefícios**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O gráfico 7 demonstra as respostas quanto à sua remuneração e benefícios. Observa-se que 32% dos respondentes consideram sua remuneração parcialmente compatível, e que o incentivo poderia ser maior, ou seja, considera que sua remuneração variável poderia ser maior. É importante observar-se com atenção esse item, pois pode motivar o colaborador a buscar melhores oportunidades em outra empresa. Em contrapartida, 28% consideraram que a remuneração e os benefícios são compatíveis e 19% concordam com sua remuneração, visto que é reflexo do próprio esforço. O que determina a motivação para a entrega e superação dos resultados de uma equipe comercial são as recompensas financeiras, destacam Castro e Neves (2011).

Analisando a satisfação dos participantes em relação ao estilo de liderança, observou-se que a liderança dos pontos de atendimento está sendo bem executada, pois os colaboradores, em sua maioria, estão satisfeitos (47%).

**Gráfico 8 – Estilo de liderança**

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Referente ao estilo de liderança em relação à decisão de deixar a empresa, nota-se que 47% responderam que a liderança é excelente, motiva o desempenho das funções e na decisão de permanecer na empresa. Em contrapartida, 26% responderam que consideram a liderança indiferente, o que não interfere na decisão de sair ou permanecer. Obteve-se, ainda, que 17% dos colaboradores consideram que a liderança é inadequada, concordando que, muitas vezes, levou-os a pensar em sair da organização. Já 10% dos respondentes julga a liderança desmotivadora, contribuindo para a decisão de pedir demissão. Mesmo que o percentual de funcionários considere o estilo de liderança equivocado e desmotivador, faz-se necessário à organização olhar para este ponto com mais atenção, a fim de evitar que isso venha a se tornar determinante para os desligamentos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um cenário de competição organizacional e de velocidade da informação, a rotatividade de pessoal (*turnover*), causada pela ocorrência de entradas e saídas de pessoas, torna-se um indicador que deve ser acompanhado com atenção pelos gestores de pessoas, com o intuito de mantê-lo controlado. A falta de acompanhamento desse índice pode gerar sérios problemas para as organizações, quando não controlado. Conhecer as possíveis causas para a saída dos colaboradores permite que haja uma revisão nos processos e políticas internas com

objetivo de identificar possíveis falhas e desenvolver estratégias de combate à rotatividade que resultem no estudo de ações de melhoria, por parte do setor gestão de pessoas.

O perfil dos participantes deste estudo é, em sua maioria, composto por mulheres, na faixa etária entre 18 a 30 anos, com ensino médio completo e tempo de empresa acima de dois anos. Ao se analisar o número médio das substituições durante o período em que o colaborador está na organização, observou-se que foram realizadas três substituições em média. Identificou-se que a maioria das substituições foram realizadas por decisão da empresa, pelo fato de os colaboradores não se adaptarem, apresentarem falta de comprometimento e dificuldades em relação ao alcance das metas.

No que tange aos motivos que podem causar a rotatividade, esses variam e podem ser exemplificados como insatisfação com expectativas não alcançadas, falta de reconhecimento, relacionamento ruim com colegas, melhores propostas de salários e benefícios, melhores condições de trabalho, dentre outros. No que diz respeito aos prejuízos causados pela constante entrada e saída de pessoas, pode-se destacar o risco relacionado à imagem da organização, fato que pode passar má impressão aos clientes e a possíveis candidatos às vagas futuras. Além disso, a rotatividade sobrecarrega a equipe, devido ao tempo para preencher a vaga e ao período de adaptação e treinamento, os quais causam perdas na produtividade.

Como sugestão de estratégias a serem adotadas no longo prazo para contribuir no controle deste indicador, sugere-se que a empresa invista em treinamentos, proporcionando capacitações periódicas e em conjunto com todos os setores, para que os processos sejam compreendidos como um todo. Sugere-se, também, reavaliar os critérios de recrutamento e seleção, tendo em vista maior assertividade nas contratações.

Por fim, os objetivos deste estudo foram plenamente atingidos, pois foi possível verificar as principais causas da rotatividade no setor e analisar suas consequências. Além disso, foi possível identificar os benefícios para o setor através de medidas que visem ao controle deste importante indicador de gestão, tais como maior produtividade, equipe melhor qualificada, que gera atendimentos de melhor qualidade, aumenta a satisfação dos clientes e melhora a imagem da instituição frente à concorrência.

Para as próximas pesquisas relacionadas ao tema, sugere-se que seja realizada uma análise documental junto ao RH da organização com a finalidade de analisar o tema sob a percepção do setor de gestão de pessoas e gestores do setor comercial. Assim, o presente artigo contribuiu de forma positiva para a autora aprofundar os seus conhecimentos sobre o assunto abordado, visto que esta temática é muito relevante para a sua atividade profissional.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Fava Marcos. **Administração de Vendas:** Planejamento, Estratégia e Gestão. São Paulo: Atlas, 2011.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIECONÔMICOS – DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH.** São Paulo: Atlas, 2014

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional:** O que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira Capixaba. *In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD*, 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Enanpad, 2007. Disponível em:<  
[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/artigo%20\(Denise%20Lemos\).pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20(Denise%20Lemos).pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2019.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.



MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARX, R. **Organização para a inovação: avaliação crítica dos projetos e da implantação de trabalho em grupos com autonomia**. 2008. 204 f. Tese (Doutorado em Livre-docência), Universidade de São Paulo, Escola Politécnica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/3/tde-24112014-121123/publico/msslivredocencia1998.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2019.

ORTEGA, Marcelo. **Inteligência em vendas: O manual para os melhores líderes em vendas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo, 2008.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Rotatividade de colaboradores é recorrente no varejo**. 2016. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-varejo,ceb3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.