

Turnover de Profissionais de Vendas: o Caso de uma Organização de Tecnologia da Informação

Denise de Cuffa¹, Eduarda Vieira Floriani² e Andrea Valéria Steil³

ABSTRACT

Different reasons have contributed to the departure (voluntary and involuntary) of sales professionals from organizations. This study aims to identify the reasons of sales professionals turnover of an organization in the technological pole of southern Brazil. The data were collected through the semi-structured questionnaire to 45 professionals from January to December 2017. The data were compiled in business analysis software. Descriptive statistics were used to support their analysis. The results identified nine reasons that contributed to the departure (voluntary and involuntary) of the organization's sales professionals: personal and/or family issues, career change, low performance, misaligned position, relationship with leader/supervisor, non-adaptation to climate and culture of the organization, lack of opportunity for growth and international opportunity. From the analysis of these factors it is presented questions for future research.

Keywords: Turnover; Sales professionals; Retention; Information technology organization.

RESUMO

Diferentes razões têm contribuído para a saída (voluntária e involuntária) de profissionais de vendas das organizações. Este estudo tem como objetivo identificar as razões do *turnover* (saída) de profissionais de vendas de uma organização do polo tecnológico do sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário semi-estruturado a 43 profissionais no período de janeiro a dezembro de 2017. Os dados foram compilados em um *software* de análise de negócios. Foi utilizada estatística descritiva para dar suporte à análise dos mesmos. Os resultados identificaram nove razões que contribuíram para a saída (voluntária ou involuntária) dos profissionais de vendas da organização pesquisada: questões pessoais e/ou familiares, mudança de carreira, baixo desempenho, cargo desalinhado, relacionamento com o líder/supervisor, não-adaptação ao clima e cultura da organização, falta de oportunidade de crescimento e oportunidade internacional. A partir da análise desses fatores é apresentada questões para futuras pesquisas.

Palavras-chave: *Turnover*; Profissionais de vendas; Retenção; Organização de tecnologia da informação.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: denise_cuffa@hotmail.com

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: florianieduarda@gmail.com

³ Professora da Graduação em Psicologia, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Brasil. Email: andreasteil@egc.ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

Na economia atual, as pessoas têm demonstrado mais o seu valor nas organizações por serem responsáveis pela criação, utilização, compartilhamento e uso do conhecimento necessário para o alcance dos objetivos organizacionais (Shukla & Srivastava, 2016). A compreensão do processo de rotatividade possibilita o desenvolvimento de estratégias de retenção de profissionais qualificados (Steil, Penha, & Bonilla, 2016).

Em sua maioria, as organizações que possuem área de vendas têm dificuldades para manter o quadro de funcionários desejado desse setor (Darmon, 2004). A saída de profissionais de vendas pode ocasionar a perda dos seus conhecimentos e experiências, pois apenas parte do seu conhecimento é compartilhada e documentada na organização (De Long, 2004). Quando o profissional deixa a organização, ele leva consigo conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, como “a especialidade em determinado assunto, memória organizacional do porquê certas decisões importantes foram tomadas e projetos anteriores da empresa (cujos resultados podem não estar documentados)” (Parise, Cross, & Davenport, 2006, p.32). Para que a organização consiga recriar as capacidades (habilidades individuais e os contatos confiáveis) do profissional que deixou a organização, a mesma leva pelo menos cinco anos (Parise et al., 2006).

Estudos têm demonstrado que o *turnover* não é um problema recente nas organizações e que ainda persiste (Fournier, Tanner, Chonko, & Manolis, 2010; Bande, Fernández-Ferrín, Varela, & Jaramillo, 2015). A importância de estudos sobre o fenômeno *turnover* na área de vendas (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009; Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007) se deve à natureza do trabalho dos profissionais dessa área de atuação, seus níveis historicamente elevados de *turnover*, aos custos gerados para a organização (Richardson, 1999), além do fato das posições de vendas estarem entre as mais difíceis de serem preenchidas nas organizações (Rivera, 2007). Este estudo tem como objetivo identificar as razões do *turnover* (saída) de profissionais de vendas de uma organização do polo tecnológico do sul do Brasil. Esta organização tem apresentado elevadas taxas de *turnover*, de modo que, em 2017, a organização apresentou uma taxa de *turnover* total (25,19%) superior a dos anos anteriores (23,76% em 2016 e 18,06% em 2015). Essa taxa corresponde a 119 saídas, sendo que a área de vendas foi a que apresentou a taxa de *turnover* mais elevada, com 45 saídas (Dados da organização pesquisada, 2017).

2 *TURNOVER* DE PROFISSIONAIS

O *turnover* é o movimento de entrada (admissões) e de saída (desligamentos) de funcionários em uma organização em um período específico de tempo. É um fenômeno que reflete o percentual de mudança na composição das pessoas na organização naquele período (geralmente um ano) (Waldman & Arora, 2004). O *turnover* pode também ser analisado no nível de análise macroeconômico, levando-se em consideração o volume de admissões e desligamentos no mercado de trabalho como um todo (Ribeiro, 2010) e no nível de análise organizacional (Cardy & Lengnick-Hall, 2011). A análise do *turnover* do ponto de vista macroeconômico está além do escopo deste artigo. Embora sejam construtos analisados no nível organizacional, retenção de pessoas e *turnover* são construtos diferentes, porém, um não é o inverso do outro. Enquanto a retenção de pessoas representa uma capacidade organizacional para manter funcionários considerados importantes na organização, o *turnover* explicita o percentual de mudança na composição de todos os funcionários de uma organização em um determinado período.

No contexto das organizações de vendas, o *turnover* pode fazer com que os gestores das organizações não tenham o tempo suficiente para selecionar, recrutar e treinar um novo funcionário para assumir o cargo de vendedor. A área de vendas permanece com uma quantidade de funcionários insuficiente por determinado período, o que resulta em custos substanciais para a organização (Richardson, 1999). Os custos diretos resultantes da saída do funcionário são mais fáceis de mensurar, pois envolvem gastos com o recrutamento, contratação, treinamentos, salários, benefícios e pagamentos de impostos (Brown, 2000), por exemplo. Já os custos indiretos do *turnover* podem resultar do fato das competências do novo funcionário não serem adequadas à tarefa, o que pode provocar interrupções nos processos organizacionais (Thatcher, Liu, & Stepina, 2002), e da redução na qualidade do trabalho (Ghapanchi & Aurum, 2011).

Estudos têm utilizado a intenção comportamental de sair como determinante cognitivo imediato do *turnover* (Breukelen, Vlist, & Steensma, 2004). Evidências empíricas têm identificado quatro principais determinantes da intenção de sair: **personais**, que se referem às características pessoais dos indivíduos (idade, sexo, estado civil, por exemplo); **ocupacionais**, os quais representam os fatores relacionados ao trabalho realizado pelo indivíduo na organização e o seu sentimento em relação a esses fatores (satisfação e comprometimento, por exemplo); **organizacionais**, que descrevem as características e práticas do ambiente interno da organização (cultura organizacional e políticas e práticas de recursos humanos, por exemplo); e, **ambientais**, que representam estímulos e fenômenos externos à organização que

podem influenciar o seu funcionamento e a retenção de seus profissionais (ciclo econômico e mudanças de governo, por exemplo) (Ghapanchi & Aurum, 2011; Steil et al., 2016).

3 MÉTODO

Esta é uma pesquisa descritiva realizada em uma organização de TI do sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa realizada pela organização no ano de 2017 com o objetivo de melhorar seu clima de trabalho. Com essa finalidade, a pesquisa verificou a taxa de *turnover* de profissionais a cada trimestre, bem como identificou os motivos do *turnover* de profissionais na organização. O foco deste estudo são os profissionais da área de vendas da organização, pois esta área de atuação apresentou o *turnover* mais elevado (com 45 saídas). Estes profissionais deixaram a organização e se dispuseram a responder o formulário de desligamento, sendo esta uma prática frequente e não obrigatória aos profissionais que deixam (voluntária ou involuntariamente) a organização.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário elaborado pela organização e aplicado aos profissionais pelo analista de gestão de pessoas com o objetivo de identificar o(s) motivo(s) da saída (voluntária ou involuntária) dos profissionais da organização. Os mesmos tiveram as seguintes opções de resposta: falta de oportunidade de crescimento/liderança; cargo desalinhado com os objetivos profissionais; mudança de carreira; mudança de cidade ou país; oportunidade de empreender; oportunidade internacional ou intercâmbio; baixo desempenho; relacionamento com o líder/supervisor; relacionamento com a equipe de trabalho; questões pessoais e/ou familiares; remuneração e benefícios; não soube dizer; outro. Destaca-se que havia a possibilidade dos profissionais fornecerem mais de uma razão para a sua saída da organização. Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de um *software* de análise de negócios. Por meio da análise do analista de gestão de pessoas, os dados foram categorizados em razões que ocasionaram a saída (voluntária ou involuntária) dos profissionais da organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

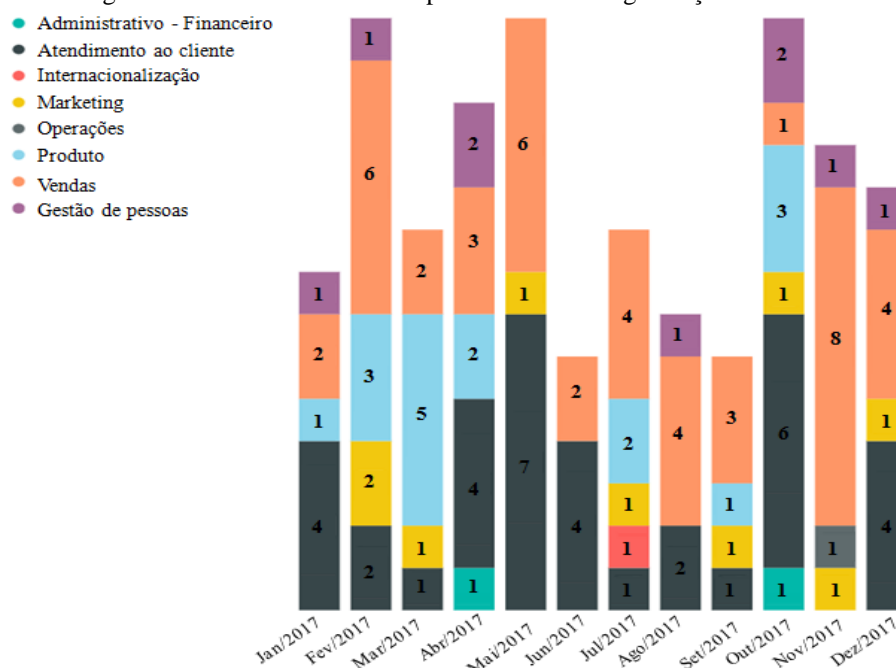
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização de TI pesquisada possui, atualmente, aproximadamente 600 funcionários, e faz parte do polo tecnológico do sul do Brasil. A organização possui uma área de vendas cujo objetivo é aumentar a sua base de clientes de forma consciente e alinhada com os objetivos organizacionais. A área de vendas está ligada diretamente à gestão executiva da organização e atende dois modelos de vendas: venda direta e venda via parceiros. A área de

vendas diretas atua na aquisição de novos clientes sem o apoio ou a intervenção de terceiros. Já a área de vendas via parceiros é responsável por adquirir novos parceiros para que estes atraíam novos clientes para a organização (Dados da organização pesquisada, 2017).

A organização realiza pesquisas trimestrais para acompanhar a taxa de *turnover* de seus profissionais e identificar as razões pelas quais os mesmos deixaram (voluntária ou involuntariamente) a organização. Os dados apresentados neste estudo se referem à pesquisa realizada no ano de 2017. Os dados mostraram que, nesse ano, a taxa de *turnover* da organização foi superior (25,19%) aos anos anteriores (23,76% em 2016 e 18,06% em 2015). O total de demissões foi 119, sendo que a área de vendas apresentou a taxa mais significativa (37,82% ou 45 saídas). As áreas de atuação próximas ao cliente final são as que possuem maior rotatividade, como vendas (45 saídas) e atendimento ao cliente (36 saídas). As áreas de produto (17 saídas), marketing (10 saídas), gestão de pessoas (9 saídas) e administrativo - financeiro (3 saídas) apresentaram índices inferiores ao longo de 2017 (Figura 1).

Figura 1 – Número de saídas de profissionais da organização em 2017



Fonte: Elaborada pela organização pesquisa (2017)

Tradicionalmente, a profissão de vendedor é conhecida por apresentar elevados índices de *turnover*. A retenção desses profissionais é um dos problemas mais latentes enfrentados pelas organizações de base tecnológica (Hemmans, 2010). O incremento na complexidade do produto aumentou a necessidade de profissionais de vendas qualificados, assim como diminuiu a lealdade e o comprometimento desses profissionais com o mesmo

empregador (Samuels, 2005). Devido ao elevado número de saídas na área de vendas na organização pesquisada, buscou-se analisar as taxas de rotatividade trimestrais dessa área e os fatores que contribuíram para o aumento desse indicador.

4.2 RAZÕES DA SAÍDA DE PROFISSIONAIS DE VENDAS

A partir de uma pesquisa realizada pela organização pesquisada no ano de 2017 identificou-se os seguintes motivos do desligamento dos profissionais de vendas da organização: baixo desempenho, não se adaptou ao clima e cultura da organização, falta de oportunidade de crescimento, questões pessoais e/ou familiares, cargo desalinhado, relacionamento com o líder/supervisor, mudança de carreira e oportunidade internacional.

Com base nas categorias de fatores (razões) identificadas em estudos anteriores, as razões da saída dos profissionais de vendas pesquisados foram classificadas em: fatores pessoais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. Os resultados desta categorização são apresentados e analisados na sequência.

4.2.1 Fatores pessoais

- *Questões pessoais e/ou familiares*

Os fatores relacionados à vida pessoal de um profissional influenciam direta ou indiretamente as razões pelas quais o mesmo permanece ou deixa seu emprego (Currie & Hill, 2012). Esses fatores podem envolver idade, sexo, informação biográfica da pessoa, seu estado civil, número de dependentes, personalidade, estágio de vida, entre outros (Dubey, Altay, Childe, & Papadopoulos, 2016). Estudos trazem que as razões “pessoais” são difíceis de serem mapeadas, por se tratarem de circunstâncias de vida de um sujeito fora de qualquer condição relacionada ao trabalho ou à experiência do indivíduo sobre as condições de trabalho. Já as questões familiares estão comumente associadas a compromissos familiares e domésticos do sujeito, como cuidados com terceiros (Currie & Hill, 2012).

- *Mudança de carreira*

Os profissionais buscam desenvolvimento profissional e avanços na carreira. Programas de desenvolvimento e promoção de carreira podem promover um senso de identidade profissional entre os funcionários (Cross, Hicks, Parle, & Field, 2006). Esses programas podem melhorar o desempenho e a produtividade dos profissionais, incentivar a lealdade e melhorar o relacionamento entre líderes e liderados.

O apoio e o incentivo da organização no plano de carreira do profissional são considerados importantes para o seu engajamento no trabalho e sua permanência na organização. O profissional percebe que “existe uma correspondência entre os objetivos da

carreira e as oportunidades oferecidas pela organização” (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, & Bravo, 2011, p.488). Algumas ações podem contribuir para o desenvolvimento da carreira do profissional na organização, como o estabelecimento de um plano de ação para o êxito das metas de carreira; a realização de discussões periódicas (semestrais ou anuais) com seus supervisores sobre as metas e os objetivos de carreira (Hemmans, 2010); e a existência do diálogo entre líderes e liderados sobre seus objetivos de carreira.

4.2.2 Fatores ocupacionais

- *Baixo desempenho*

A organização pesquisada adota como prática o desligamento daqueles funcionários que não atingiram 85% das suas metas por três meses consecutivos. Entretanto, a pesquisa identificou que, no segundo e terceiro trimestres, a organização optou por manter os vendedores que não alcançaram suas metas por um período maior de tempo, para que os mesmos pudessem ter mais oportunidades de desenvolvimento e condições de aumentar seu desempenho. Alguns funcionários foram desligados da organização nesses dois trimestres por apresentarem um desempenho muito abaixo do esperado. No último trimestre de 2017, a maioria dos vendedores foi demitida por não alcançar os índices esperados, o que justifica o elevado número de demissões nesse último período de 2017.

As organizações têm enfrentado dificuldades em identificar, nos processos seletivos, profissionais com tendência a apresentar alto desempenho na área de vendas. A contratação de profissionais qualificados contribui para um ambiente de trabalho positivo, o qual incentiva o compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais (Droege & Hoobler, 2003). No entanto, as diferenças no nível de desempenho do profissional de vendas podem estar relacionadas com a sua satisfação e a sua intenção de deixar voluntariamente seu trabalho na organização (McNeilly & Goldsmith, 1991).

- *Cargo desalinhado*

Os profissionais que possuem clareza de suas atribuições e percebem oportunidades de aprendizagem em suas atividades são mais propensos a se envolver e a compartilhar seus conhecimentos com os colegas (Islam & Jawad, 2018). Pesquisas têm evidenciado que, para ter resultados palpáveis e significantes no trabalho, é necessário ter uma descrição clara do trabalho, assim como sinalizar quando a conclusão das tarefas foi bem-sucedida (McShane & Von Glinow, 2004; Chan, 2011). Ações como essas auxiliam o profissional de vendas a ter conhecimento do esforço que precisará fazer em cada atividade associada ao seu trabalho (Chan, 2011).

Por meio da pesquisa realizada pela organização verificou-se se a função que o profissional desempenhava estava alinhada com os seus objetivos profissionais. Ao longo do ano de 2017, a maioria dos profissionais (31) que pediram demissão respondeu que a sua função estava alinhada com os seus objetivos profissionais, enquanto que uma parcela menor de profissionais (5) informou que a função e seus objetivos profissionais não estavam alinhados. Em relação a esses profissionais, estudos sugerem que a avaliação da sua percepção sobre como realizam seu trabalho pode ser uma metodologia para auxiliar a revisão da descrição de cargo dos profissionais e pode refletir no aumento da sua satisfação e retenção na organização (Hemmans, 2010).

- *Relacionamento com o líder/supervisor*

Outro motivo de saídas de profissionais de vendas da organização refere-se ao relacionamento desses profissionais desligados com o seu supervisor. Os líderes podem desafiar continuamente os vendedores para que façam o seu melhor, por meio da realização bem-sucedida das atividades, o que contribui para a autoestima e a autoconfiança dos vendedores (Jaramillo, Mulki, & Boles, 2013). A existência de uma relação dialógica pode contribuir nesse processo (Hemmans, 2010). O monitoramento da carga de trabalho e do relacionamento líder-liderado também pode contribuir para a relação líder-liderado, possibilitando a redução do estresse e o aumento da satisfação e do comprometimento do funcionário para com a organização (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004).

Os líderes da área de vendas podem promover um ambiente que agregue comodidade, conforto e coesão para os seus liderados. A percepção destes sobre como seus supervisores valorizam o desenvolvimento da sua carreira pode estar associada ao conforto que os mesmos sentem em trabalhar para na organização (Hemmans, 2010). As características e os padrões dos profissionais variam entre as áreas de atuação. Pesquisas sobre a retenção de profissionais constataram que uma estratégia para reduzir o *turnover* envolve a incorporação de práticas de liderança e gestão voltadas para as diferentes mentalidades e capacidades dos profissionais nas organizações (Resmi, Gemini, Silvian, & Kannan, 2014). Essas práticas podem propiciar condições para que os profissionais criem, compartilhem e transfiram seus conhecimentos entre si na organização (Nadai, 2006).

4.2.3 Fatores organizacionais

- *Não se adaptou ao clima e cultura da organização*

A cultura organizacional se refere ao ambiente interno de organização (Green, 2007), no qual os valores e as crenças compartilhadas são disseminados pelos membros da organização (Green, 2007; Kanungo, 2001). A relação entre uma organização e seus

funcionários consiste, de modo geral, em “uma relação de troca em que ambas as partes trazem para a mesa algo que o outro quer ou precisa.” (Kim, Tam, Kim, & Rhee, 2017, p.308). Essa relação pode ser influenciada pela cultura e o clima organizacional, o que pode afetar o comportamento do profissional em querer permanecer ou sair da sua organização (Kim, Tam, Kim, & Rhee, 2017). “Os valores pessoais, as metas de carreira e os planos para o futuro de um profissional devem se adequar à cultura corporativa e às exigências/demandas de seu trabalho” (Bergiel, Nguyen, Clenney, & Taylor, 2009, p.209). Quanto mais ajustadas estiverem essas questões, maiores serão as chances do profissional se sentir profissional e pessoalmente vinculado à organização na qual trabalha (Bergiel, Nguyen, Clenney, & Taylor, 2009).

A responsabilidade coletiva da organização e de seus funcionários consiste em um dos principais contribuintes para a retenção dos mesmos na organização (Hemmans, 2010). Elevados índices de *turnover* são prejudiciais para a organização e podem influenciar negativamente a cultura da organização (Kim, Tam, Kim, & Rhee, 2017). Evidências empíricas demonstram que evidenciou que quando profissionais de vendas possuem os mesmos valores que a sua organização, há um aumento na lealdade e no comprometimento dessas pessoas para com a organização (Hemmans, 2010). Estudos também constataram a cultura organizacional influencia as pessoas na decisão de compartilharem ou não conhecimentos entre si (Jacobs & Roodt, 2011).

- *Oportunidades de crescimento*

Os profissionais de alto desempenho são atraídos por organizações que disponibilizam oportunidades desafiadoras para que os mesmos possam utilizar suas habilidades. Não ter um plano de carreira estruturado pode gerar frustração nos profissionais, bem como contribuir para que os mesmos busquem por novas oportunidades em outras organizações (Jaramillo et al., 2013).

Oportunidades de crescimento são consideradas indicadores de que a organização reconhece e valoriza as contribuições de seus profissionais, e sinalizam que os mesmos terão apoio futuro para o seu crescimento profissional. A ausência de oportunidades de crescimento dos profissionais pode limitar a capacidade da organização de ser criativa e inovadora (Brazier, 2005). Evidências empíricas demonstram que quando as oportunidades de crescimento na organização são percebidas pelos profissionais, estes estão propensos a permanecerem por um período de tempo maior na organização (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Brazier, 2005). Esse resultado demonstra a importância da organização desenvolver estratégias direcionadas para a retenção desses profissionais. Um estudo sobre o significado

do trabalho, baseado na percepção de profissionais de vendas, constatou que trabalhos considerados criativos, interessantes e que proporcionam aprendizado costumam ser mais disputados pelos profissionais de alto desempenho (Jaramillo et al., 2013). Uma revisão da literatura sobre as barreiras para a retenção de conhecimento identificou que as oportunidades de crescimento do profissional estão entre os incentivos que uma organização pode oferecer para reter os conhecimentos e experiências do seu funcionário (Bessick & Naicker, 2013).

4.2.4 Fatores ambientais

- *Oportunidade internacional*

A movimentação internacional de profissionais talentosos e qualificados tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento econômico e na competitividade de muitos países (Silvanto & Ryan, 2014). Esses profissionais tendem apresentar elevado nível de formação educacional, de experiência curricular e são motivados por oportunidades desafiadoras (Hussaina & Deery, 2018). A experiência internacional possibilita ao indivíduo oportunidades para adquirir aptidões relevantes, como melhorar as habilidades de gerenciamento, possuir ou desenvolver uma mentalidade global e construir uma rede mundial de contatos. Organizações que disponibilizam oportunidades internacionais aos seus profissionais possuem vantagem competitiva na atração, no desenvolvimento e na retenção de seus talentos (Stahl, Chua, Caligiuri, Cerdin, & Taniguchi, 2009).

Dado que a perda de um profissional qualificado resulta na redução da produtividade, da aprendizagem organizacional e da memória organizacional (Massingham, 2008), os resultados apresentados neste estudo contribuem para que a organização pesquisada acompanhe as razões de elevadas taxas de *turnover* de profissionais de vendas e, com base nessas informações, formule estratégias para a retenção dos profissionais. Por meio dessas estratégias há a possibilidade da organização assegurar a provisão e a retenção dos profissionais que agregam valor para ela (Ortlieb & Sieben, 2012), o que reflete também na retenção dos conhecimentos e experiências desses profissionais na organização (Hemmans, 2010). Reter esses profissionais possibilita que a organização mantenha competências consideradas difíceis de serem imitadas pela concorrência (Ortlieb & Sieben, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou as razões do *turnover* de profissionais de vendas de uma organização do polo tecnológico do sul do Brasil, as quais se classificam em fatores pessoais (questões pessoais e/ou familiares e mudança de carreira), ocupacionais (baixo desempenho, cargo desalinhado e relacionamento com o líder/supervisor), organizacionais (falta de

adaptação ao clima e cultura da organização e oportunidades de crescimento) e ambientais (oportunidade internacional). Além disso, verificou-se que esses fatores possuem, de certa forma, ligação entre si.

Devido à profissão de vendedor ser tradicionalmente conhecida por apresentar elevados índices de *turnover* e que a retenção desses profissionais é um considerado um dos problemas mais latentes enfrentados pelas organizações (Hemmans, 2010), este estudo contribui com a demonstração dessa realidade aplicada a uma organização de TI. A identificação das razões da saída (voluntária ou involuntária) dos profissionais de vendas auxilia a organização pesquisada no acompanhamento desses fatores e na formulação de estratégia de retenção desses profissionais e de seus conhecimentos e experiências na organização.

A partir dos resultados encontrados, os avanços das pesquisas sobre os fatores que contribuem para a saída das pessoas das organizações podem se beneficiar de estudos empíricos para constatar estatisticamente a relação entre os fatores identificados e o fenômeno *turnover* dos profissionais de vendas da organização pesquisada e de outras organizações do mesmo ramo de atuação. Também se sugerem estudos para compreender em profundidade as razões identificadas e sua interferência na retenção dos profissionais pesquisados, que têm apresentado elevada taxa de *turnover*. Por fim, é relevante analisar a percepção dos gestores da organização em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas para a retenção dos profissionais.

REFERÊNCIAS

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., & Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219. doi: 10.1108/01409170910943084
- Bessick, J., & Naicker, V. (2013). Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation. *SA Journal of Information Management* 15(2).
- Brazier, D. K. (2005). Influence of contextual factors on health-care leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(2), 128-140.

- Breukelen, W. V., Vlist, R. V. D., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- Brown, J. (2000). Employee turnover costs billions annually. *Computing Canada*, 26(26), 25.
- Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or Will they go? Exploring a costumer-oriented approach to employee retention. *Journal Bus Psychol*, 26, 213–217.
- Chan, V. T.C. (2011). The Motivation of Temporary Sales People in Selected IT/telecom Companies in Hong Kong. 297 p. Thesis (Doctor of Business Administration), Curtin University.
- Cross V., Hicks, C., Parle, J., & Field, S. (2006). Perceptions of the learning environment in higher specialist training of doctors: implications for recruitment and retention. *Medical Education*, 40(2), 121-128.
- Currie, E. J., Hill, R. A. C. (2012). What are the reasons for high turnover in nursing? A discussion of presumed causal factors and remedies. *International Journal of Nursing Studies*, 40(9), 1180-1189.
- Dados da organização pesquisada. (2017). Relatório técnico sobre a taxa de rotatividade de funcionários e seus determinantes. Brasil.
- Darmon, R. Y. (2004). Controlling sales force turnover costs through optimal recruiting and training policies. *European Journal of Operational Research*, 154, 291-303.
- De Long, D. W. (2004). Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce. Oxford University Press, Oxford.
- Droege, S., & Hoobler, J. (2003). Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Altay, A., Childe, A., & Papadopoulos, T. (2016). Understanding employee turnover in humanitarian organizations. *Industrial and Commercial Training*, 48(4), 208-214. doi: 10.1108/ICT-10-2015-0067
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Fournier, C., Tanner, J. F., Chonko, L. B., & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1, 7–22.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249.
- Green, D. (2007). Leading a postmodern workforce. *Academy of Strategic Management Journal*, 6(1), 15–26.
- Hemmans, D. (2010). Comparing Salary Versus Non-Salary Factors Affecting The Voluntary Turnover Of It Sales Professionals. Dissertation (Degree Doctor of Business Administration). University of Phoenix.
- Hussaina, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27, 281-288. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.002>

- Islam, T., & Jawad, T. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 258-270. doi: 10.1108/JMD-01-2017-0039
- Jacobs, J., & Roodt, G. (2011). The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses. *South African Journal of Information Management*, 15(2).
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 29(4), 351–365.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2013). Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, 66, 2301-2307. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.013
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transaction and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257–265.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3).
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
- Massingham, P. (2008). Measuring the Impact of Knowledge Loss: more than ripples on a pond? *Management Learning*, 39(5), 541-560.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2004). *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution* (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- McNeilly, K. M., & Ronald, E. G. (1991). The Moderating Effects of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intentions to Leave in the Sales Force. *Journal of Business Research*, 22, 219-232.
- Nadai, F. C. (2006). Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1.
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688-1704.
- Parise, S., Cross, R., Davenport, T. H. (2006). Strategies for preventing a knowledge-loss crisis. *MIT Sloan Management Review*, 47(4).
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., & Taylor, A. J. (2007). Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 78, 547-557. doi :10.1007/s10551-007-9367-7
- Resmi, A. T., Gemini, J., Silvian, P., & Kannan, K. (2014). Leadership, commitment, culture and employee turnover – A deeper examination. *Int. J. Enterprise Network Management*, 6(1).
- Ribeiro, E. P. (2010). Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 30(3), p. 401-419.

- Richardson, R. (1999). Measuring the impact of turnover on sales. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 53–66.
- Rivera, P. V. (2007). The Birth of a Salesman. *Atlanta Journal and Constitution*, 12.
- Samuels, M. (2005). Management - flexibility is the key to keeping parents in IT. How can IT employers do more to retain the skills of working parents? *Computing*, 26-31.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Meta analysis of the relationship between emotional intelligence and different behavioral intentions. *Journal of Business Management*, 10(4), 58-73. doi: 10.3923/rjbm.2016.58.73
- Silvanto, S., & Ryan, J. (2014). Relocation branding: A strategic framework for attracting talent from abroad. *Journal of Global Mobility*, 2(1), 102–120.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management*, 48(1), 89-109.
- Steil, A. V., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(1), 88-102.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., & Stepina, L. P. (2002). The role of the work itself: an empirical examination of intrinsic motivation's influence on IT workers attitudes and intentions. In *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research* (25-33).
- Waldman, J. D., & Arora, S. (2004). Measuring retention rather than turnover: a different and complementary HR calculus. *Human Resource Planning*, 1–9.