

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA

IAN LOPES BRECHÓ DA SILVA

***TURNOVER* NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão da produção científica brasileira**

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2023

IAN LOPES BRECHÓ DA SILVA

TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão da produção científica brasileira

Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo Científico, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

IAN LOPES BRECHÓ DA SILVA

TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão da produção científica brasileira

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Data da Apresentação: 05/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Esp. Larissa Vasconcelos Rodrigues

Membro: Me. Maria Aparecida Trindade Pereira / UNILEÃO

Membro: Me. Alex Figueirêdo da Nóbrega / UNILEÃO

JUAZEIRO DO NORTE - CE
2023

TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão da produção científica brasileira

Ian Lopes Brechó da Silva¹
Larissa Vasconcelos Rodrigues²

RESUMO

Turnover ou rotatividade dentro das organizações pode ser definida como o fluxo de entrada e saída de colaboradores de uma empresa, sendo um dos possíveis fenômenos de investigação da Psicologia Organizacional e do Trabalho. O presente trabalho tem como objetivo principal investigar, através de uma revisão narrativa, quais os principais dados sobre o *turnover* de colaboradores na produção científica brasileira. A metodologia consistiu, portanto, da realização da busca nas bases de dados "Google Acadêmico" e "Scielo" com os buscadores "rotatividade" e "organização" dentro do período dos anos 2000 e 2023, sendo encontrados 1.502 registros onde 260 foram incluídos no presente trabalho após os critérios de inclusão para análise de suas características principais, sendo 36 dentro da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho para análise qualitativa de seu conteúdo. Os resultados apontaram um crescimento da publicação do assunto ao passar dos anos e uma concentração do tema nas áreas da Administração e Gestão de Pessoas. Já nos registros em Psicologia, a intenção de *turnover* foi mais amplamente discutida, além da valorização dos aspectos negativos da rotatividade assim como a associação ao tema à satisfação no trabalho, motivação, anomia e justiça organizacional e fatores externos. Concluiu-se então a importância da investigação e do olhar da Psicologia sobre o tema, entretanto, uma menor publicação de autores na área sobre o tema apresenta uma oportunidade de produção de conhecimentos.

Palavras-chave: Rotatividade. *Turnover*. Organização. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

ABSTRACT

Turnover inside organizations can be defined as the flow of employees entering and leaving a company, being one of the possible research phenomena in Organizational Psychology. The main objective of this work is to investigate, through a narrative review, the main data on employee turnover in Brazilian scientific production. The methodology consisted, therefore, of searching in the "Google Scholar" and "Scielo" databases with the search engines "rotatividade" and "organization" within the period of the years 2000 and 2023, finding 1,502 records where 260 were included in the present work after the inclusion criteria for analysis of its main characteristics, being 36 within the area of Organizational Psychology for qualitative analysis of its content. The results showed an increase in publications on the subject over the years and a concentration of the subject in the areas of Administration and People Management. In the Psychology records, turnover intention was more widely discussed, in addition to valuing the negative aspects of turnover as well as the association of the topic with job satisfaction, motivation, anomie and organizational justice and external factors. In conclusion, it was noticeable the importance of research in Psychology and its perspective on the topic, however, it was visible that there were fewer publications by authors on the topic.

Keywords: Rotatividade. Turnover. Organization. Organizational Psychology.

¹Discente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: ianlopes246@gmail.com

²Docente do curso de psicologia da UNILEÃO. Email: larissavasconcelos@leaosampaio.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O crescente aumento da competitividade do mercado de trabalho, cada vez mais globalizado, tem contribuído para um olhar mais estratégico ao capital humano das empresas, ou seja, aos colaboradores e as questões que os perpassam (Bae; Lawler, 1999). A busca por perceber e estudar os fatores envolvidos na saída do colaborador de uma determinada empresa, seja por meios voluntários ou decisão da organização, ganha cada vez mais destaque uma vez que a Gestão de Pessoas e a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) ganham notoriedade no cotidiano das empresas (Chiavenato, 2010).

É nesse sentido, por exemplo, que o absenteísmo, conflitos, baixo desempenho e o *turnover* são tidos como os fenômenos mais comuns encontrados no cotidiano de uma organização quando se fala em pouca satisfação no trabalho (Davis; Newstrom, 1992).

Assim, o *turnover*, ou rotatividade, é uma questão a ser percebida diante da análise de um processo organizacional. O termo *turnover*, dentro do âmbito organizacional, diz respeito, simplificarmente, à rotatividade de funcionários de uma empresa, ou seja, o índice de desligamentos e contratações efetuados por uma organização (Griffeth; Hom, 2001). Assim, o fenômeno pode tanto ser influência como pode ser resultado de movimentações externas ou internas ao colaborador e empresa (Chiavenato, 2010), podendo ter implicações psicológicas aos colaboradores, além de poder ser o produto final, o resultado de vários fatores que envolvem a cultura ou clima da organização.

A rotatividade de colaboradores nas organizações deve ser analisada com cuidado e muita atenção à sua dimensão subjetiva. Como apresenta Mobley (1982), esses impactos podem resultar na instituição, no colaborador que sai dela e nos que permanecem. Nesse caso, os custos relativos à atração e seleção de novos candidatos, diminuição ou aumento da produtividade ou coesão do grupo, condições de trabalho que contribuíram para a demissão e o impacto físico e psicológico no colaborador são, entre outros, fatores que devem ser levados em consideração. Portanto, é evidente a relevância do assunto mediante seus possíveis efeitos no Mundo do Trabalho, tanto no âmbito social, quanto no âmbito da Psicologia e da produção científica como um todo.

Visto a importância da Psicologia Organizacional e do Trabalho nos diversos estudos sobre as organizações e sobre seus fenômenos, o presente trabalho visa investigar o então questionamento: quais são os principais dados sobre o *turnover* de colaboradores presentes na produção científica brasileira? Desse modo, o trabalho teve como objetivo geral verificar tais dados através de uma revisão narrativa da literatura. Para atingir tal objetivo, viu-se

necessário, como objetivos específicos, identificar os documentos nacionais cujo tema principal se trata do *turnover*, catalogar as principais características da produção científica brasileira sobre o turnover e analisar qualitativamente a produção científica brasileira sobre o *turnover* dentro da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

2.1 HISTÓRIA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área de conhecimento científico e profissional que propõe abordar os aspectos psicológicos que abrangem o mundo do trabalho (Muchinsky, 2004). Assim, o campo Organizacional e do Trabalho surge a partir das demandas emergentes das questões advindas do desenvolvimento do ambiente das organizações e do próprio avanço da área da Psicologia e de outras áreas do conhecimento científico humano (Borges; Yamamoto, 2014). Ainda nesse sentido, vale ressaltar que tais estudos, além da compreensão desses fenômenos, buscam promover a capacidade de melhorias e promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (Campos *et al.*, 2011).

Os estudos dedicados ao entendimento do continente da vida do trabalhador estão presentes ao longo da história moderna, porém, são nos estudos em laboratório sobre fadiga, realizados por Luigi Patrizi em 1899, que um dos marcos da instauração de uma Psicologia dentro das organizações é definido. Além disso, outros autores devem possuir devido destaque, como Kraepelin e Mosso e os estudos sobre fatores psicofisiológicos e a carga horária de trabalho, Scott e seu livro “The Theory of Advertising”, levando aspectos da Psicologia à publicidade e Lahy e Walter Dill e o início dos testes para a seleção de novos trabalhadores (Borges; Yamamoto, 2014).

Ademais, pode-se destacar Frank Gilbreth e Lillian Gilbreth, que uniram conceitos da Engenharia e Psicologia na investigação sobre o desempenho de atividades dos trabalhadores, estudando tempo e movimento visando uma análise das execuções de tarefas (Spector, 2010). Ainda nesse sentido, vê-se que os primórdios da Psicologia Organizacional e do Trabalho advêm de contribuintes de outras áreas do saber, como Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico e considerado um grande influenciador para os psicólogos experimentais. Com ele foi desenvolvida a chamada Administração Científica no manejo de trabalhadores nas fábricas a partir dos princípios do planejamento, trabalho, controle e execução (Spector, 2010; Scatena, 2012).

A história da Psicologia no contexto do trabalho está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento industrial e à economia das grandes potências mundiais. Desse modo, o processo da II Revolução Industrial e o conseqüente aumento intensivo do uso de maquinários, o avanço das ciências e as novas interpretações sobre o ser humano, assim como eventos como a grande depressão de 1929 e a II Guerra Mundial, além da grande influência do Taylorismo (Administração Científica) representam fatores importantes para se entender tanto a história da Gestão como o início do percurso da Psicologia no campo (Borges; Yamamoto, 2014). Além disso, pode-se notar marcos importantes da época na área com a publicação do primeiro compêndio de psicologia organizacional (1913), desenvolvimento dos testes psicológicos para admissão de funcionários (1917), reconhecimento do primeiro PhD em Psicologia Organizacional (1921), o início dos estudos de Hawthorne (1924) e a aceitação por parte da Associação Americana de Psicologia (APA) da Divisão de Psicologia Industrial e Organizacional (1970) (Spector, 2010).

Eventos históricos favoreceram também, essencialmente nos EUA, uma ampliação do fazer psicológico no contexto do trabalho: o crescimento da economia, o Estado de Bem-estar Social e a Guerra Fria marcam o período de consolidação da Psicologia no campo organizacional e do trabalho, onde psicólogos passam a desempenhar funções na seleção, treinamento, desenvolvimento organizacional e motivação (Borges; Yamamoto, 2014).

Percebe-se assim, entretanto, um binômio no fazer psicológico dentro das organizações: a Psicologia se debruçava sobre a avaliação psicológica ou sobre ajuste homem, máquina e trabalho (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014).

Em um terceiro período, a POT sofre influência de um período pós-industrial, onde o uso de testes psicológicos era amplamente criticado e questionado, novas ações de treinamento buscavam a promoção de uma liderança menos autoritária e estudos como o de Maslow mostravam que as relações estabelecidas pelos indivíduos (dentro e fora da organização) têm importante relevância (Borges; Yamamoto, 2014). Desse modo, o estudo de programas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, gestão estratégica e de compromisso e envolvimento, questões éticas, estresse no trabalho, assédio e saúde do trabalhador passam a ganhar destaque no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Silva; Merlo, 2007).

A Psicologia passa, assim, a se preocupar com a saúde e qualidade de vida no trabalho, bem como com a troca de uma gestão controladora para a noção de compromisso e envolvimento, percebendo-se sua ampliação crescente e o carácter de cada vez mais estabelecer foco no trabalhador e no estabelecimento de um ambiente ético e humanizado dentro das organizações (Borges; Yamamoto, 2014).

No Brasil, a POT passa a ganhar força a partir dos movimentos de industrialização brasileira. Assim, enquanto a própria Psicologia se fazia como profissão, sua área aplicada ao trabalho já se estabelecia como um meio consolidado, com a preocupação em uma busca racional e sistemática de aplicação do trabalho, seleção de pessoas e testes psicológicos e a psicometria (Well, 2005).

Posteriormente, o desenvolvimento dessa área da Psicologia, com o surgimento da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), dos diversos meios tecnológicos e da crescente importância que começa a ser dada ao meio cultural e social, o meio empresarial se vê cada vez mais na necessidade de adotar o profissional psicólogo dentro das organizações (Borges-Andrade; Pagotto, 2010).

Desse modo, percebe-se que o desenvolvimento da POT está intimamente ligada ao desenvolvimento do próprio Mundo do Trabalho, além da crescente necessidade, ao longo dos tempos, de uma psicologia mais crítica, ativa e ética nas suas áreas de atuação.

2.1.1 DESDOBRAMENTOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Segundo levantamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), a área de Psicologia Organizacional e do Trabalho é a segunda maior no aporte de psicólogos, sendo cerca de 23% do contingente da profissão, atrás apenas na área clínica (Bastos, 2003). Entretanto, o avanço da categoria segue um ritmo de crescimento lento apesar de todo o processo relatado de desenvolvimento de industrialização do país (Codo, 1984).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é um dos inúmeros campos de saber da Psicologia e das outras ciências que se propõem a estudar os fenômenos do trabalho. Ao decorrer de sua prática, vê-se tanto necessário intervenções no nível individual quanto grupal e do diálogo com as demais esferas do conhecimento. Assim, na discussão sobre o trabalho, certos âmbitos devem ser levados em consideração: a individualidade do sujeito, como o contexto e conteúdo do trabalho, âmbito social e grupal, organização, o dentro e fora do trabalho e o âmbito societário (Borges; Yamamoto, 2014). É assim, por exemplo, que se dá o desenvolvimento desta ciência ao longo dos anos: deixando de ser uma psicologia industrial e passando a ser uma psicologia organizacional. Isto é, a preocupação com processos mais mecanizados passa a se expandir para o coletivo e o subjetivo dentro e fora da empresa, sofrendo grande influência da sociologia, antropologia e da própria psicologia social (Schein, 1968). Vale ressaltar que, desde 1990, a Psicologia Organizacional e do Trabalho é um termo empregado tendo como objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a

existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade (Bastos, 2003).

Além disso, faz-se necessário perceber que diferentes áreas do saber possuem diferentes enfoques sobre o mesmo fenômeno do trabalho, entretanto, não devem ser vistas como saberes isolados e sim como uma potencialidade em um estudo mais completo e abrangente do que se propõem a investigar. Desse modo, o profissional de POT se vê diante de três campos interdisciplinares: a Psicologia Organizacional (com seu foco no comportamento organizacional, desenho organizacional e consultoria organizacional), Psicologia do Trabalho (condições e higiene no trabalho, saúde no trabalho, ergonomia, orientação profissional e de carreira, emprego, desemprego e empregabilidade) e Gestão de Pessoas (administração pessoal, análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação, avaliação de desempenho, relações de trabalho) (Borges; Yamamoto, 2014).

A área mais conhecida, entretanto, em que o psicólogo pode atuar são os Recursos Humanos (RH) das organizações, participando de decisões em nível estratégico empresarial, cooperando para a inserção de novas técnicas e intervenções no meio. Essa inserção é de grande importância para o estabelecimento de novas visões sobre o colaborador e um trabalho mais humanizado, assim como trazer novos saberes e estabelecer novas fronteiras para a própria psicologia (Borges; Yamamoto, 2014).

Entretanto, o trabalho de um psicólogo organizacional na atualidade possui diversos desdobramentos. Por exemplo, a atuação na prestação de consultorias para empresas permite que profissionais sejam contratados para prestar serviços de recrutamento e seleção ou até mesmo de prestar suporte na gestão estratégica de uma empresa (Jacques, 2006).

Além disso, outra perspectiva de atuação pode se dar no treinamento e desenvolvimento por meio do coaching: desenvolvimento de habilidades necessárias no meio profissional bem como buscar a contribuição para o seu desenvolvimento (Naguel; Denck, 2007). Ademais, visto que a atuação dos Recursos Humanos nas empresas cada vez mais se desenvolve, pode-se destacar o papel do psicólogo como Business Partner (BP) em práticas de maior impacto e resultados na organização, dentro de um modelo de gestão mais estratégica e que funcione de maneira mais integrada com os setores presentes na empresa na identificação e solução de problemas (Ulrich, 1998)

Toda a gama de atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho deve ser executada mediante competências de base. Elaboradas pela ENOP/EAWOP (*The European Network of Organizational and Work/European Association of Work and Organizational Psychology*), as competências para a atuação em POT podem ser divididas em categorias: a análise de demandas e necessidades (com a identificação e definição de objetivos e metas), a avaliação e diagnóstico (seja ela individual, grupal, organizacional ou situacional) e o planejamento, pela definição e análise de requisitos de serviços e produtos, desenho de produtos ou serviços, avaliação de atributos dos produtos ou serviços e a avaliação de possíveis impactos de produtos ou serviços (SBPOT, 2020).

Por fim, percebe-se que o profissional de psicologia possui na área organizacional uma diversidade cada vez mais crescente de possibilidades de atividades e áreas para atuar. Entretanto, é necessário salientar que essa prática deve ser embasada nos princípios éticos que preveem seus códigos e manuais. Assim, temas como absentismo, gestão estratégica, liderança, motivação, e rotatividade de pessoas, sendo este último o foco deste presente trabalho, configuram-se de forma cada vez mais pertinente ao saber da Psicologia.

2.2 TURNOVER

2.2.1 DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO TURNOVER

Os estudos sobre turnover podem ser encontrados desde a década de 1920 nos Estados Unidos. Algumas pesquisas como a de Berridge (1929) buscam compreender as causas e consequências do alto nível de *turnover* da época, além de estabelecer o índice médio de rotatividade no país durante 10 anos. Outrossim, outros estudos evidenciam também os altos índices de rotatividade presentes nos anos 30 com a crise econômica do país e durante a II Guerra Mundial (*U.S Bureau of the census*, 1972). Desse modo, é possível perceber que a preocupação com o tema não é um caso recente.

Assim, diversos autores como Mobley (1992), por exemplo, buscam definir e incrementar características ao termo. Segundo ele, o *turnover* é descrito pela saída de um colaborador da condição de participante de uma organização. Esse movimento pode ser feito por meio voluntário ou involuntário. No voluntário, a decisão de saída da organização em questão parte da iniciativa do funcionário, sendo que os mais diversos fatores podem influenciar nesse quesito (melhores oportunidades, motivos pessoais, conflitos interpessoais, insatisfação dentro da organização). Assim, no turnover involuntário, parte da empresa a

decisão de romper seus laços com seus funcionários, podendo ser o corte de gastos ou a não adaptação desse sujeito ao seu ambiente de trabalho são alguns dos motivos para que isso ocorra.

Além disso, Rosse e Hulin (1985), por exemplo, descrevem também sobre a questão do afastamento por parte do trabalhador em relação à organização na qual ele exerce trabalho. Nesse caso, eles apontam que nos casos de uma rotatividade voluntária o indivíduo passa a desenvolver comportamento físicos e/ou psicológicos que os afastem de seu ambiente de trabalho.

Outro autor, Robbins (1999), aponta que a rotatividade pode ser calculada através do número de desligamentos de uma empresa divididos pelo quadro total de funcionários durante um período de tempo determinado. Nesse sentido, Marras (2000) corrobora com esse cálculo e aponta que o *turnover* pode ser obtido através de um índice através do número de desligamentos efetuados, dentro de um setor específico ou de toda a empresa no início e no fim de um período específico.

Chiavenato (2006) também aponta a medição do *turnover* nas organizações através de cálculos matemáticos, indicando que a rotatividade pode ser medida por:

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Sendo que: “A” corresponde ao número de admissões, “D” ao de desligamentos efetuados e “EM” ao Efetivo Médio, ou seja, a soma da quantidade de colaboradores no local no início e fim do tempo em questão.

Além disso, o autor aponta a importância do índice de rotatividade de pessoal para o planejamento da área de Recursos Humanos, para a análise de perda de pessoal e suas possíveis causas, tanto das demissões vindas por iniciativa dos funcionários ou por parte da empresa e na análise de rotatividade de um setor específico em relação ao sistema completo da empresa (Chiavenato, 2006).

Deve-se ainda considerar que o *turnover* pode ser categorizado a partir de três fatores característicos que desencadearam uma reformulação do quadro de funcionários: por ajustes na extensão da mão de obra de uma empresa, por mudanças estruturais nessa organização ou por incompatibilidade entre o colaborador e a empresa (Ribeiro, 2010). Esses pontos dizem respeito às variáveis da demanda de emprego e da própria atividade da empresa, mudanças e aplicação de novas tecnologias no Mundo do Trabalho e as questões de oferta de trabalho e o *match* entre habilidades e local de trabalho.

Visto isso, percebendo que o tema está aliado ao impacto de vários pontos como a gestão organizacional, qualidade de vida no trabalho, Recursos Humanos e outros, surge o questionamento sobre quais fatores podem estar ligados à ocorrência do turnover em uma organização.

2.2.2 CAUSAS DO TURNOVER

A ocorrência da rotatividade nas empresas pode muitas vezes ser analisada como o ponto inicial, desencadeador de problemas ou soluções. Entretanto, sua ocorrência pode, na verdade, ser produto de outros vários fatores na gerência dos recursos humanos (Ferreira; Freire, 2001).

As causas que levam à rotatividade de pessoal podem ser as mais diversas, assim, autores diferentes apontam fatores que, por sua vez, podem ser complementares no estudo do *turnover* nas organizações. Brannick (1999), por exemplo, afirma que a cultura e política organizacional, treinamento inadequado e falta de incentivos são os principais motivos da manifestação da intenção de *turnover*. Já Epstein (1999), por outro lado, relata a visão da gerência, que considera o salário como a única preocupação dos funcionários. Assim, Ferreira e Freire (2001, p. 179) apontam que as causas mais relatadas na literatura são, dentre outros, as oportunidades de crescimento pessoal, supervisão dentro da empresa, condições físicas e ambientais e motivação pessoal.

No entanto, Chiavenato (2010) apresenta uma outra visão. Ele considera que o *turnover* deve ser levado em consideração como uma consequência de variáveis presentes dentro e fora da organização, não como uma causa. Outros fatores como a demanda do mercado, economia, benefícios, gerência, são fatores que estão relacionados na causa da rotatividade (Chiavenato, 2010). Para Wisner (1994), as condições de trabalho precárias, como sobrecargas de trabalho desproporcionais, podem causar sofrimento psíquico ao trabalhador, levando a sua eventual saída da organização de trabalho.

Ainda para Wisner (1994), as condições de trabalho precárias, como sobrecargas de trabalho desproporcionais, podem causar sofrimento psíquico ao trabalhador e podem causar um certo grau de sofrimento mental e sua eventual saída da organização de trabalho.

Outro fator citado na literatura na análise das causas do turnover e desempenho organizacional diz respeito às premiações concedidas pela organização (salários, benefícios, bônus por performance) e a avaliação da empresa ao histórico do desempenho de um possível candidato a uma vaga. Assim, salários fixos e um mercado de trabalho com boa visibilidade

da concorrência pode fazer com mais facilidade com que colaboradores de alto desempenho rotacionem nas organizações (Dreher, 1982)

Além disso, outros fatores externos à organização podem se relacionar com a alta ou baixa nos índices de rotatividade de pessoal em uma empresa: a própria volatilidade do mercado de trabalho, com o surgimento e superação de crises econômicas (que podem ser influenciadas por crises em outras áreas como saúde, guerras, falta de matéria-prima). Fatores culturais também podem influenciar na rotatividade, uma vez que o sentimento maior de coletividade sobre o de individualismo em algumas culturas do mundo, parece estar associado a uma maior lealdade e permanência no trabalho (Cohen, 2007).

Além disso, fatores internos e particulares aos trabalhadores podem influenciar na sua saída da organização. Pode-se apontar, por exemplo, os afastamentos por motivos de saúde, seja por uma decisão de mudança de estilo de vida do colaborador ou por sua incapacidade de continuar desenvolvendo suas atividades (Maertz; Griffeth, 2004).

Um ponto ainda muito debatido e apontado como destaque na entrada e saída de funcionários de uma organização é a satisfação no trabalho. Nesse sentido, a satisfação no trabalho é vista como a percepção do colaborador entre o que ele deseja e o que recebe na organização (Locke; Whiting, 1974). Assim, a satisfação no trabalho e a atratividade do mercado se relacionam influenciando a decisão do colaborador na saída de uma organização.

Como aponta Blau (2007), funcionários que se mostram insatisfeitos têm maiores índices de intenção de deixar a organização. Esses dados são evidenciados a partir dos estudos e métricas da rotatividade nas organizações uma vez que eles possuem caráter preditivo e, avaliando a satisfação dos funcionários em um determinado período, apontam que a insatisfação em seus empregos é grande preditor da demissão dos colaboradores (Blau, 2007).

Entretanto, a rotatividade ainda pode ser avaliada levando em conta o comportamento da empresa sobre seus funcionários de maior e menor desempenho. Segundo Robbins (1999), enquanto a empresa realiza inúmeros esforços para manter seus funcionários de melhor desempenho, enquanto com os colaboradores que possuem piores resultados o fenômeno contrário, de desencorajamento, pode ocorrer. Assim, qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os convencem a continuar no emprego.

Nesse sentido, a satisfação no trabalho e seu impacto na rotatividade de pessoal pode ainda ser analisada a partir do comprometimento organizacional, ou seja, o apego desenvolvido pelos colaboradores em detrimento de seu local de trabalho (Somers, 2009).

Assim, esse componente se relaciona negativamente com o *turnover*, ou seja, quanto maior o comprometimento, menor as chances de intenção de saída desse sujeito. Como apontam Cooper e Viswesvaran (2005), o comprometimento afetivo é o tópico que mais possui relação negativa com a rotatividade de funcionários.

Desse modo, os atuantes dentro dos Recursos Humanos têm como papel investigar a ocorrência do *turnover* e qual suas principais causas e, a partir de suas consequências, elaborar estratégias de sua superação (Silva, 2001).

2.2.3 CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER

Além das diversas preocupações na gerência de uma empresa, pensar sobre a rotatividade, assim como a evitação de desligamentos desnecessários e a estabilidade empregatícia devem ser pontos de estudo dos líderes e gestores de recursos humanos (Lucena, 1995). Entretanto, a análise do impacto do *turnover* sobre a organização deve ir além da preocupação com seu índice. Considerar o número de rotatividade como o totalizante de um problema empresarial pode levar a deduções por vezes erradas (Abelson; Baysinger, 1984). É neste sentido que se deve ponderar sobre as consequências do turnover.

Diante disso, vale apontar que alguns autores, como apresenta Silva (2001), indicam que um índice ideal do turnover não existe, mas, na verdade, cada organização passa singularmente por processos, problemas e situações de mercado que podem levar à rotatividade, sendo necessárias ações de autorregulação e de correções para a estabilização desse sistema. Além disso, um fator colocado em questão é que a qualidade dessa rotatividade de pessoal deve ser uma questão principal e não a quantidade desse turnover (Watson, 2015). Assim, alguns autores ainda defendem que o turnover pode ter consequências tanto negativas como positivas, devendo ambas serem reconhecidas e analisadas (Mobley, 1992).

Desse modo, pode-se apontar que altos índices de turnover podem indicar perdas no conhecimento, capital e mercado, bem como de produtividade e de lucros na organização, sendo apontado ainda que seu impacto pode resultar na diminuição da motivação dos colaboradores, e contribuir ainda mais para o aumento da rotatividade, criando um efeito “bola de neve” (Assis, 2005). Além disso, alguns autores ainda podem apontar que o controle sobre a rotatividade de pessoal é um dos índices de eficiência de gestão mais importantes (Bancalero, 2007). Assim, Fernandez (2003) aponta que é desvantajoso para a empresa uma vez que todo esse processo de desligamento envolve diversas burocracias de contrato, gastos de operações, custos relativos à integração de novo pessoal.

Ademais, segundo Mobley (1992), os custos no recrutamento e seleção de novos colaboradores, o abalo na estrutura organizacional, evasão de colaboradores de alta performance e o uso de estratégias ineficazes na tentativa de controle do *turnover* são consequências negativas da rotatividade de funcionários.

Assim, pode-se ainda refletir sobre os custos referentes ao treinamento de novos colaboradores, tanto no que tange a capital como a custos de tempo. Insegurança e inexperiência podem marcar esse tempo de adaptação, resultando numa diminuição no desempenho geral da organização, assim como o tempo de adaptação e a introdução aos valores e a cultura organizacional, já que ela depende da prática empresarial (Chiavenato, 2006).

Entretanto, o *turnover* pode ser analisado como produtor de consequências positivas para a organização. Como aponta Mobley (1992), fatores como o afastamento de colaboradores com baixa produtividade e retenção daqueles que possuem um bom desempenho podem impactar positivamente nos resultados da empresa. O estímulo a novas práticas e maior flexibilidade podem ser resultado da rotatividade uma vez que a entrada de novos colaboradores faz com que novas visões e modos de operar possam ser introduzidos e levados em consideração, colaborando para um dinamismo e troca de saberes entre tradição e inovação (Mobley, 1992). Além disso, é possível apontar que a saída de colaboradores pode influenciar na melhora de conflitos internos da organização.

Entretanto, é válido analisar que as consequências apontadas na literatura como possíveis consequências positivas da rotatividade podem elencar, na verdade, problemas dentro do processo de recrutamento e seleção, bem como de ineficiências em treinamentos e na própria gestão empresarial

Assim, é possível perceber que as consequências da rotatividade devem ser analisadas de maneira minuciosas e levando em consideração pontos subjetivos de cada sujeito e também da organização. O profissional dentro do RH, dentre eles o psicólogo, deve atuar de maneira a entender o funcionamento da organização por inteiro, de suas implicações internas e externas à ela e ao indivíduo colaborador.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho baseia-se nos moldes de uma pesquisa básica pura, ou seja, tem como sua finalidade a ampliação de conhecimento sobre a produção literária científica sobre o *turnover* e suas implicações nas organizações (Gerhardt; Silveira, 2009). Além disso, quanto

aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, buscando debruçar-se sobre o fenômeno do *turnover*, coletar e analisar dados sobre o assunto (Gerhardt; Silveira, 2009).

O trabalho trata-se ainda de uma revisão narrativa da literatura. Assim, foi realizada a consulta nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO, e feita a seleção das produções científicas a partir da busca pelas palavras-chave “rotatividade” e “organização” dos anos 2000 à 2023 de publicações feitas no Brasil.

Posteriormente, seguindo a perspectiva de uma revisão narrativa (Baptista; Campos, 2018), a seleção dos documentos foi realizada a partir da busca da relação com a pergunta-problema "quais são os principais dados sobre o *turnover* de colaboradores presentes na produção científica brasileira?". Assim, a partir da leitura de seus títulos e resumos, os registros foram selecionados para a catalogação e análise de seus dados, como o ano de publicação e a área de publicação. Além disso, foram selecionados os documentos produzidos dentro da área da Psicologia e realizada a extração de seu ano de publicação, assim como uma análise qualitativa de seu conteúdo, com os pontos de convergência e divergência entre os estudos, como o *turnover* é retratado e a importância de se considerar o *turnover* na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

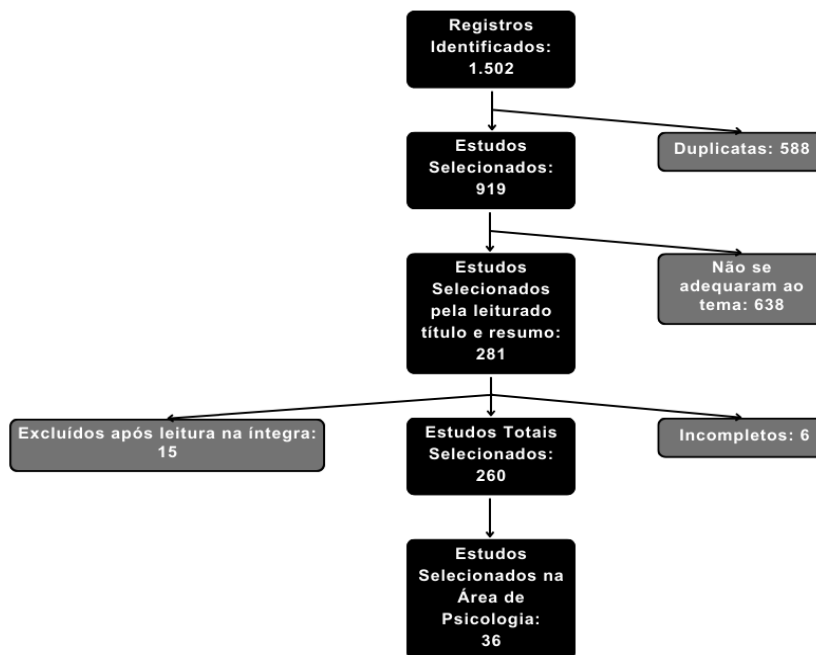
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca bibliográfica nas bases de dados do Google Acadêmico e do Scielo resultou juntos no achado de 1.502 registros a partir das palavras-chave "rotatividade" e "organização" e limitando-se a produções publicadas entre os anos 2000 e 2023 feitas em publicações nacionais.

Desse modo, o fluxograma dos processos realizados na escolha do material para análise do presente estudo encontra-se representado na Figura 1. Assim, a partir dos 1.502 registros, foi-se identificado que 588 destes materiais já haviam sido selecionados, ou seja, se configuraram como duplicatas e foram, portanto, descartados, resultando em 919 registros para análise.

Prosseguindo, a seleção dos estudos se deu pela filtragem a partir da leitura de seus títulos e resumos. Utilizou-se como critério de inclusão documentos que possuíssem como tema central a rotatividade de funcionários em algum tipo de organização e que fosse escrito por autores brasileiros e sua pesquisa se passasse dentro do território nacional. Assim, foram excluídos 638 estudos que não se correlacionaram com o tema proposto, resultando em 281 estudos aprovados.

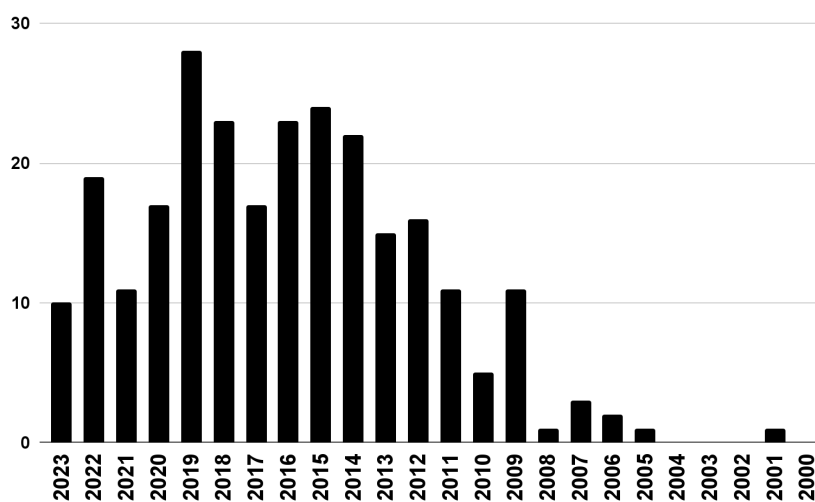
Figura 1: Fluxograma de seleção dos registros



Fonte: Própria, 2023

Além disso, após a exclusão de 6 documentos por somente apresentarem resumos de suas publicações e 15 após a sua leitura integral por não estarem enquadrados dentro do tema proposto, 260 estudos foram selecionados para a criação das tabelas que os caracterizam por suas datas e por sua área de conhecimento ao qual abrange. Ademais, após isso, foram identificados 36 estudos que foram publicados na área de Psicologia e selecionados para uma análise qualitativa que será detalhada posteriormente.

Figura 2: Evolução de publicações anuais sobre o *turnover* entre 2000 e 2023



Fonte: Própria, 2023

Desse modo, dando início a análise dos estudos triados, foi realizada a coleta dos anos de publicação de cada um dos documentos dentro do período estipulado de 23 anos (de 2000 a 2023), sendo representado na Figura 2 o compilado desses achados. Assim, pôde-se perceber que entre 2000 e 2005 publicações nacionais sobre turnover se mostravam quase insignificantes, com 2 publicações nesses 5 anos: apenas no ano de 2001 e 2005 foram encontrados registros cujo tema era o principal era a rotatividade, com 1 documento em cada ano. Em 2006 mais publicações com o tema passam a surgir, mas é em 2009 que o tema aparenta ganhar mais popularidade, com 11 publicações no ano em questão.

O período de 2011 a 2015 marcou ainda mais a crescente interesse pelo, tema com o aumento quantitativo das publicações na área, sendo 88 registros localizados na época pelos descritores. Posteriormente, o recorte de 2016 a 2020 reforçou que o tema recebeu maior destaque, sendo 108 publicações localizadas. Nesse caso, vale ressaltar o ano de 2019 como o ano de maior volume de registros (28 ao total).

Portanto, é possível analisar que o interesse sobre o tema da rotatividade de colaboradores nas organizações teve seu início em meados de 2009, crescendo e posteriormente mantendo-se relativamente estável durante os períodos seguintes.

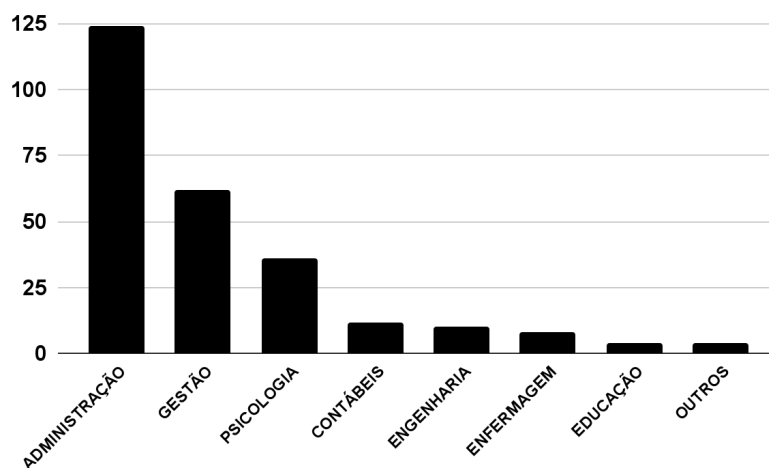
Entretanto, percebe-se, a partir de 2020, um declínio na localização de documentos sobre a rotatividade nas organizações. Essa queda pode ter se devido ao impacto da pandemia de Covid-19 nas publicações acadêmicas que não tinham como foco as questões da pandemia, além das limitações especialmente para projetos que envolviam coleta de dados em campo ficaram ainda mais acentuadas devido às restrições de circulação da população (Callaway *et al*, 2020). Desse modo, é percebido que a partir do ano de 2022 as publicações no tema voltam a ganhar força, totalizando 40 registros no período de 2021 ao ano de 2023.

Dando continuidade à análise das características das publicações, foi feita a catalogação das áreas em que os registros sobre o turnover foram depositados por seus autores. Assim, pode-se notar a Figura 3 o compilado dos achados.

Assim, percebeu-se que o maior enfoque sobre o assunto se deu na área da Administração, com 124 registros encontrados na área. Em seguida, a área de Gestão, com 62 publicações, ficou em segundo lugar. Enquadram-se nela subáreas como a Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão Pública. Nota-se também outras áreas como as Ciências Contábeis, com 12 registros, Engenharia, com 10 publicações, a área das publicações em Enfermagem (8 publicações) e da Educação (com 4 publicações). Sendo assim, essas possuíram um montante inferior em relação ao tema.

Por fim, em relação à área da Psicologia, 36 publicações que tinham como tema principal a rotatividade de funcionários foram encontradas, fazendo com que a área fosse a terceira com maior número de registros. Desse modo, é possível perceber que o tema possui certa relevância se comparado com outras áreas do saber citadas anteriormente, entretanto, ela ainda se mantém bem abaixo de áreas como a Administração e da Gestão.

Figura 3: Distribuição de publicações sobre o turnover de acordo com a área de conhecimento entre 2000 e 2023



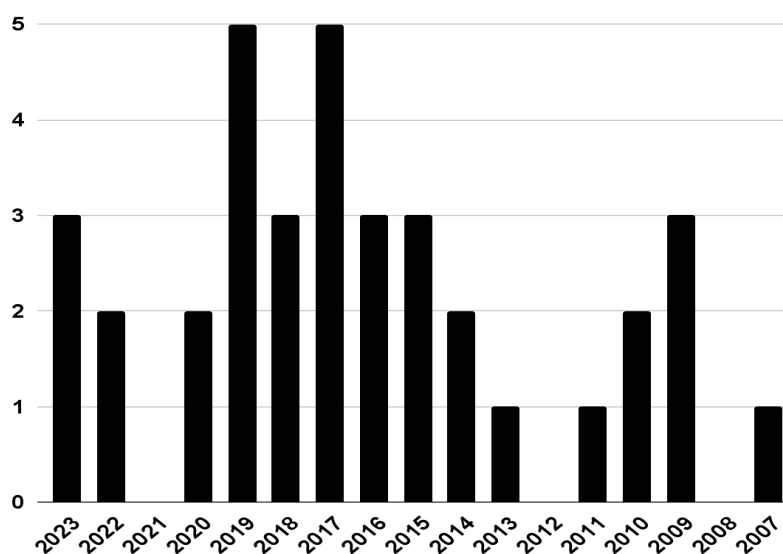
Fonte: Própria, 2023

Nesse sentido, vale ressaltar o quão interdisciplinar a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho é. A reunião de diversos saberes sociológicos, políticos, antropológicos, assim como administrativos e de gestão mesclam-se com os saberes produzidos pela ciência psicológica, moldando e deixando-se moldar por tal (Schein, 1982). Assim, as produções sobre o *turnover* publicadas em outras áreas podem trazer contribuições sobre o assunto também para os psicólogos, entretanto, a visão da área sobre o assunto é também necessária.

Desse modo, o menor volume de publicações sobre o tema da área, aliado ainda ao que se pode perceber na Figura 4, que configura o gráfico das publicações sobre *turnover* ao longo dos anos em Psicologia, pode contribuir para a percepção de que o tema ainda pode ser mais explorado na área.

É notório o crescimento do interesse sobre a rotatividade de funcionários ao passar dos anos, especialmente a partir de 2009, entretanto, comportando-se assim como as publicações totais sobre o tema, os registros em Psicologia oscilam e se mantém relativamente semelhantes nos últimos anos (exceto nos anos de maior impacto da pandemia de Covid-19). Desse modo, estudos que falem sobre esse fenômeno podem ser de suma importância para a divulgação do tema e a noção de sua importância no âmbito organizacional e do trabalho.

Figura 4: Evolução anual de publicações sobre o *turnover* na área de Psicologia



Fonte: Própria, 2023

Assim, ao iniciar a leitura na íntegra dos registros sobre rotatividade de funcionários produzidos na área de Psicologia, foi possível ser percebida as principais características e atribuições da categoria ao tema.

Desse modo, quanto aos objetivos dos artigos, pode-se elencar que investigar as causas do *turnover* foi o foco dos autores. Nesse sentido, algumas pesquisas buscavam também estabelecer o índice de rotatividade das organizações onde o estudo ocorreu, assim, tendo uma grande gama de artigos sendo realizados por meio de uma metodologia de pesquisa de campo e uma menor parte que buscava realizar uma revisão na literatura do tema. Ainda quanto aos objetivos dos artigos, pode-se destacar alguns que diferenciam-se da maioria, mas que também buscavam relacionar o tema da rotatividade à outros conceitos também presentes na literatura em Psicologia Organizacional e do Trabalho como o *burnout* (Silva; Nora; Oliveira, 2016), anomia organizacional (Abreu; Souza; Fleury, 2018; Abreu, 2016) e justiça organizacional (Cunha, 2019).

Além disso, em suas metodologias, como citado, uma menor parte dos autores propuseram-se a investigar a rotatividade a partir de revisões da literatura, buscando em bases de dados registros conforme seu tema (Ferreira; Carvalho, 2015; Silva; Nora; Oliveira, 2016; Silveira *et al*, 2019; Cavalheiro, 2020; Oliveira; Fontes, 2023). Outra parte buscou por utilizar um modelo de predição e das causas do *turnover*, seja com a criação e validação de uma escala, como a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização

(EICPO) (Menezes; Bastos, 2010) ou por meio de entrevistas no geral (Santos; Pompeu, 2016; Henrard, Quadros, 2015; Oliveira, 2023).

Em relação ao conteúdo teórico presente nos registros, algumas noções sobre a rotatividade puderam ser percebidas. Nesse caso, quanto à definição do conceito de *turnover* foi notória a concordância entre os artigos em apresentar descrições semelhantes, ou até mesmo, idênticas. Nesse sentido, alguns autores acabaram por conceitualizar o termo de maneira mais simplória, tendo apenas caracterizado o fenômeno como a entrada e saída de colaboradores de uma organização, enquanto outros se debruçaram na literatura, buscando a contribuição de diversos autores renomados na Psicologia Organizacional e do Trabalho (como Chiavenato e Mobley, principalmente) e trazendo em suas fundamentações conceitos complementares para o tópico, retratando cada peculiaridade que os autores traziam para o tema da rotatividade de colaboradores.

Um ponto de discussão pode se dar em como os autores estudados lidam com a rotatividade na sua perspectiva positiva ou negativa: uma pequena parte dos documentos analisados apresentaram o *turnover* como algo indesejável e que deveria ser evitado e combatido pelas empresas. Esse argumento pode ser posto em questionamento sobre sua veracidade a partir da própria análise dos demais autores que retrataram o tema. Nesse sentido, apesar de haver unanimidade e todos os artigos apresentarem, e até mesmo darem destaque, aos pontos negativos da rotatividade, que podem ser explicados por Mobley (1992), como os custos adicionais relacionados à recrutamento e seleção, tempo gasto para treinamento de novos colaboradores, queda no nível de desempenho geral e nas relações sociais, pontos positivos também devem ser levados em consideração. Assim, maior parte dos estudos analisados trouxe também essa outra perspectiva e, em geral, trouxe fatores como o afastamento de funcionários com baixo rendimento ou comportamentos dissonantes com a cultura organizacional da empresa, a possibilidade de inovação e flexibilidade a partir de novas visões e diversidades de ideias, assim como outras formas de diminuição que causam o afastamento de empregados como pontos a serem tomados como positivos na rotatividade de funcionários. Desse modo, percebe-se que ao estudar a rotatividade, de um setor ou de uma organização por completo, deve-se levar em consideração pontos subjetivos que perpassam esse fenômeno, sendo necessário um diagnóstico da situação e não apenas uma mera análise numérica.

Quanto às características do *turnover*, a maior parte dos autores trouxeram conceitos semelhantes em seus trabalhos. Assim, pode-se elencar, por exemplo, que foram trazidas as diferenciações entre rotatividade voluntária e involuntária, sendo que respectivamente, a

primeira está relacionada à iniciativa tomada pelo próprio funcionário de deixar sua organização e a segunda diz respeito à tomada de decisão da organização (Mobley, 1977).

Pode-se destacar também que muitos dos artigos propuseram-se a estudar a intenção de rotatividade, tópico presente dentro do complexo fenômeno do *turnover*. Assim, a também chamada intenção de saída pode ser definida como um construto anterior à saída do colaborador da empresa, revelando sua intenção em tal (Agapito, 2012).

Desse modo, percebe-se que a intenção de rotatividade é um aspecto anterior à rotatividade e que pode levar ao acontecimento da própria. Assim, como citado anteriormente, a maioria dos artigos buscam elencar fatores que levam ao *turnover*, ou seja, é de certa forma inevitável discorrer sobre o tema da intenção de sair da organização quando busca-se entender as causas que levaram ao *turnover* acontecer.

Assim, uma das principais causas da saída de colaboradores de suas empresas presentes nos artigos analisados se deu pelo índice de satisfação no trabalho. Nesse sentido, alguns estudos apontam funcionários insatisfeitos como com maior probabilidade de sair do trabalho do que os trabalhadores satisfeitos (Crampton; Wagner, 1994). Nesse sentido, a satisfação no trabalho corresponde a uma ampla gama de fatores que influenciam a vivência do sujeito, como suas expectativas no trabalho, seu ambiente de trabalho, seja ele físico ou nas suas relações com colegas e supervisores e seu papel dentro da organização (Griffeth; Hom, 2001).

Ainda nessa perspectiva, outro fator que pode impactar na satisfação e, conseqüentemente, no aumento da rotatividade é a motivação no trabalho, como apontam alguns dos registros. Nesse sentido, a motivação pessoal é relatada como um possível preditor do *turnover*, considerando que, caso haja uma grande diferença entre o colaborador (e seus objetivos e desejos pessoais) e a organização (com suas metas e meio de organização), um impacto negativo o comprometimento organizacional pode ocorrer (Santos; Pompeu, 2016).

Ainda estabelecendo possíveis causas estudadas pelos autores como fatores explicativos do *turnover*, pode-se elencar o clima organizacional como tanto influenciado pela saída de um colaborador como o influenciador desse comportamento. Assim, fatores como o apoio da chefia e da organização e a relação entre colegas, assim como a totalidade do clima organizacional teriam caráter preditor em relação à intenção de rotatividade, tendo relação negativa com tal, ou seja, quanto melhor a percepção do clima organizacional, menor a intenção de sair da organização (Cavalheiro, 2020)

Além disso, outros fatores são apontados em relação às causas do fenômeno, como a remuneração salarial e os benefícios providos para aquele funcionário. Nesse sentido,

percebe-se que o fator das condições econômicas, como aponta Krumm (2005), impactam na saída e entrada de colaboradores, questão também relacionada como as oportunidades de emprego disponíveis no mercado, uma vez que a alta concorrência do mercado de trabalho pode provocar um movimento de desejo de saída da empresa (receber melhores propostas de emprego) ou de permanência na mesma (não haver disponibilidade de novos empregos).

Pode-se considerar ainda alguns fatores que podem levar ao *turnover* que foram pouco abordados, mas que foram o alvo de investigação para seus autores, possuindo um interessante conteúdo a ser levado em consideração: a falta de reconhecimento da profissão, a anomia e a justiça organizacional, assim como a família.

A falta de reconhecimento da profissão foi discutida por Oliveira (2023) em seu artigo sobre a rotatividade de enfermeiros. Nesse sentido, além de outros pontos a serem apontados como a causa do *turnover* na categoria, o fato da pouca valorização da área em detrimento de outras dentro da saúde e do cuidado foi apontado como um preditor para a saída de pessoas tanto de seus empregos como da desistência na área de atuação como um todo.

Dando seguimento, a anomia organizacional, apontada por Abreu, Souza, Fleury (2018) e Abreu (2016) como a discrepância entre as expectativas da empresa em relação aos seus funcionários e as ações desses colaboradores em relação às normas, modo de funcionamento, metas e seu comportamento como um todo na organização. Nesse sentido, se aponta que a anomia possui uma relação negativa com a rotatividade, além de indicar que quanto maior o comprometimento afetivo e normativo, menor o sentimento e comportamento da anomia. Ainda assim, é válido ressaltar a justiça organizacional, cujo conceito "foi importado da Psicologia Social por volta de 1960 e busca compreender quais sentimentos, valores e crenças são vivenciados ao se avaliar acontecimentos como justos ou não" (Assmar; Ferreira; Souto, 2005 *apud* Cunha, 2019). Nesse sentido, percebe-se que a noção individual do sujeito de suas vivências e da percepção da vivência dos outros dentro da organização influenciam como percebem a justiça ou não dentro das relações que existem no local.

Por fim, pode-se destacar as influências externas à organização como preditoras da rotatividade. Como aponta Oliveira e Sampaio (2020), a interferência do trabalho na esfera familiar do colaborador, por exemplo por pressões discrepantes entre os dois pólos, podem indicar a ocorrência da saída do colaborador da empresa. Nesse sentido, é notório que o fenômeno do *turnover* engloba uma esfera psicossocial do indivíduo: ele sofre influência da vivência e percepção individual, da esfera interna da organização e também das diversas outras esferas que perpassam o indivíduo fora da sua organização. Assim, a inserção do psicólogo dentro dos Recursos Humanos é importante, uma vez que o entendimento desse

processo psicossocial tem relevância não somente na análise da rotatividade, mas na percepção dos funcionários e do funcionamento da organização como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é um campo consideravelmente antigo da psicologia que investiga os processos que envolvem o Mundo do Trabalho. Sua evolução ao longo do tempo vai de uma Psicologia Industrial, mais mecanizada e enrijecida, a uma ciência que se preocupa com os processos psicossociais dentro do trabalho e coloca o indivíduo como importante em todo esse processo.

Conforme o passar das décadas, cada vez mais processos organizacionais foram sendo descritos pelas diversas áreas do conhecimento. Dentre esses processos, destaca-se a rotatividade dentro das organizações, que diz respeito a um fenômeno caracterizado pelo índice de entrada e saída de colaboradores de uma determinada empresa.

Assim, o presente trabalho buscou verificar a produção brasileira sobre a rotatividade nos últimos 23 anos. Desse modo, a partir da revisão narrativa promovida, a pergunta-problema do artigo foi respondida através do achado dos registros no tema e da análise dela. Foi percebido a crescente publicação sobre o fenômeno nas bases de dados, sendo possível apontar um possível crescente interesse no tema, o que seria favorável para novas descobertas dentro do fenômeno. Foi percebido também sua maior concentração dentro da área da Administração e Gestão de Pessoas, indicando que o tema ainda está mais recluso às áreas que estudam o trabalho de uma maneira mais direta.

Quanto à Psicologia, percebeu-se um crescimento das publicações sobre o tema, entretanto, em uma quantidade inferior às áreas supracitadas. Os registros analisados qualitativamente na área trataram de investigar as causas da rotatividade e a maioria trouxe o conceito da intenção de rotatividade como objeto de estudo. Além disso, o foco maior dos documentos se deu por caracterizar os aspectos negativos do *turnover* e buscarem correlações para o tal, como fatores internos da satisfação, motivação, clima organizacional, remuneração e fatores externos como o próprio mercado de trabalho e as demais esferas de vida do indivíduo.

Portanto, conclui-se que o estudo da rotatividade de funcionários dentro da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho ainda pode ser mais ampliado, mostrando-se uma possível possibilidade de estudo e produção de novos saberes. Além disso, o saber da Psicologia dentro do assunto é de importante destaque uma vez sabido a importância de um

olhar psicossocial para as diversas esferas (individual, organizacional e social) que perpassam o indivíduo e influenciam a rotatividade nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABELSON, M. A.; BAYSINGER, B. D. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. **The Academy of Management Review**, United States, v. 2, n. 9, p. 331–341, 1984;

ABREU, E. **O impacto da anomia organizacional e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas**. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016;

ABREU, E.; SOUZA, A. M de.; FLEURY, O. F. L de. A influência da anomia e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade em organizações. **Actualidades em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 125, p. 51-69, 2018;

AGAPITO, P. R. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012;

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005;

ASSMAR, L. M. E.; FERREIRA, C. M.; SOUTO, O. S de. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia Reflexão e Crítica**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 443-453, 2005;

BAE, J.; LAWLER, J. Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**, United States, v. 43, n. 3, p. 502-517, 1999;

BANCALEIRO, J. **Capital humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa**. Lisboa: RH Editora, 2007;

BAPTISTA, N. M.; CAMPOS, C. D de. **Metodologias de Pesquisa em Ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2018;

BASTOS, A. V. B. Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. In: YAMAMOTO, O. H.; GOUVEIA, V. V (Orgs.). **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 139-166, 2003;

BERRIDGE, A. W. Labor Turnover in American Factories. **Monthly Labor Review**, United States, v. 9, n. 1, p. 62-65, 1929;

BLAU, G. Does a corresponding set of variables for explaining voluntary turnover transfer to explaining voluntary occupation turnover?. **Journal of Vocational Behavior**, United States, v. 70, n. 2, p. 45-135, 2007;

BORGES-ANDRADE, E. J. PAGOTTO, P. C de. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010;

BORGES, O. L de. YAMAMOTO, H. O. Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: BASTOS, B. V. A.; BORGES-ANDRADE, E. J. ZANELLI, C. J (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 25-72, 2014;

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. 1999. Disponível em: <http://www.floridaspeakers.com/turover-costs.htm>. Acesso em 28 de maio de 2023;

CALLAWAY, E *et al.* The coronavirus pandemic in five powerful charts. **Nature**, United States, v. 579, n. 7800, p. 482-483, 2020;

CAMPOS, L. C. K *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho: retrato da produção científica na última década. **Psicologia, ciência e profissão**. Brasília, v. 31, n. 4, p. 702-717, 2011;

CAVALHEIRO, S. R. F. **Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica**. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Filosofia, Ciência e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020;

CHIAVENATO, I. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010;

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006;

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial: notas sobre o "lobo mau" em psicologia. In: LANE, M. T. S.; CODO, W. (Orgs.) **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984;

COHEN, A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**. United States, v. 17, n. 10, p. 336-354, 2007;

COOPER, A.; VISWESVARAN, C. The construct of Work Commitment: Testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, United States, v. 2, n. 131, p. 241-259, 2005;

CRAMPTON, M. S.; WAGNER, A. J. Percept-percept inflation in micro organizational research: An investigation of prevalence and effect. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 79, n. 1, p. 67-76, 1994;

CUNHA, B. N. T. **O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019;

DAVIS, K.; NEWSTROM, W. J. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Cengage Learning, 1992;

DREHER, G. F. The role of performance in the turnover process. **Academy of Management Journal**, United States, v. 25, n. 1, p. 137-147, 1982;

EPSTEIN, E. M. The continuing quest for accountable, ethical, and human corporate capitalism: An enduring challenge for social issues in management in the new millennium. **Business & Society**, United States, v. 38, n.1, p. 253–267, 1999;

FERERNANDEZ, I. An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. **Decision Science**, United States, v. 34, n. 5, p. 225-260, 2003;

FERREIRA, C. M.; FREIRE, N. O. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001;

FERREIRA, F. C.; CARVALHO, A. E de. Gestão Hospitalar: fatores que influenciam na rotatividade do profissional enfermeiro. **Uningá Review**, Ingá, v. 24, n. 3, p. 118-124, 2014;

GERHARDT, E. T.; SILVEIRA, T. D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009;

MENEZES, G. I. BASTOS, B. V. A. Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 800-817, 2010;

GRIFFETH, R. J.; HOM, P. W. **Retaining valued employees**. Washington DC: Sage Publications Inc, 2001;

HENRARD, P. L.; QUADROS, E. A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. **Percursos**, Curitiba, v. 1, n. 16, p. 52-78, 2015;

JACQUES, M. G. C. Psicologia do Trabalho e/ou o trabalho na Psicologia: Uma revisão histórica. **Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 43-53, 2006;

KRUMM, D. **Psicologia do Trabalho: Uma introdução à Psicologia Industrial/Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005;

LOCKE, E. A.; WHITING, R. L. Sources of satisfaction and dissatisfaction among solid waste management employees. **Journey of Applied Psychology**, United States, v. 59, n. 2, p. 145-156, 1974;

LUCENA, S. D. M da. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995;

- MAERTZ, C. P. Jr.; GRIFFETH, R. W. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. **Journal of Management**, United States, v. 30, n. 5, p. 667–683, 2004;
- MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000;
- MOBLEY, H. W. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. **Academy of Management Review**, United States, v. 7, n. 1, p. 111-116, 1982;
- MOBLEY, H. W. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992;
- MOBLEY, H. W. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977;
- MUCHINSKY, M. P. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004;
- NAGUEL, M.; DENCK, R. **Manual de Psicologia Organizacional: Coletânea Conexão-Psi - Série Técnica**. Curitiba: Unificado, 2007;
- OLIVEIRA, B. J.; FONTES, M. L. **A importância da atuação do psicólogo organizacional na diminuição do turnover**. 2023. TCC (Graduação em Psicologia) - Faculdade Sete Lagoas, Sete Lagoas, 2023;
- OLIVEIRA, L. **Intenção de abandono profissional e institucional na enfermagem**. 2023. TCC (Graduação em Psicologia) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2023;
- OLIVEIRA, R. E.; SAMPAIO, P. S. R. de. A Relação entre o Conflito Trabalho-Família, Comprometimento Organizacional e a Intenção de Rotatividade. **Psicologia em Ênfase**, Goiânia, v. 1, n. 1, p. 150-159, 2020;
- RIBEIRO, E. P. Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 401-419, 2010;
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999;
- ROSSE, J. G.; HULIN, C. L. Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, United States, v. 36, n. 3, p. 324–347, 1985;
- SBPOT. **Competências para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho: um referencial para a formação e qualificação profissional no Brasil**. Brasília: UniCEUB, 2020;
- SANTOS, F. C. A de.; POMPEU, B. R. A influência da gestão de contrato psicológico na retenção de talentos e redução de rotatividade. **Revista Tecnológica da FATEC**, Americana, v. 4, n. 1, p. 103-124, 2016;

- SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaber, 2012;
- SCHEIN, H. E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982;
- SCHEIN, H. E. **A Psicologia na Organização**. Rio de Janeiro: LCE, 1968;
- SILVA, R. L. G da. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;
- SILVA, A. A de.; NORA, M.; OLIVEIRA, Z. M de. A função preditora da síndrome de burnout para o turnover nos profissionais de enfermagem. **Avances en Psicología Latinoamericana**, Porto Alegre, v. 35, n. 3, p 433-445, 2017;
- SILVA, P.; MERLO, Á. Prazer e Sofrimento de Psicólogos no Trabalho em Empresas Privadas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 132-147, 2007;
- SILVEIRA, S. F da. O impacto da rotatividade externa de enfermeiros para as instituições hospitalares. **Psicologia & Saberes**, Contagem, v. 8, n. 13, p. 113-125, 2019;
- SOMERS, S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, United States, v. 17, n. 1, p. 12–23, 2009;
- SOUZA, K. R. R. S. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003;
- SPECTOR, E. P. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010;
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998;
- U.S BUREAU OF THE CENSUS. **Statistical Abstract of the United States: 1972**. Washington DC: U.S Department of Commerce, 1972;
- WATSON, T W. **Estudo global sobre a força de trabalho**. 2014. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={8C7420C3-B3D0-4C1B-800E-0401720C38F0}>. Acesso em: 28 de maio de 2023;
- WELL. P. Evolução da psicologia industrial e organizacional no Brasil. **Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 7-13, 2005;
- WISNER. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de Ergonomia**. São Paulo: Fundacentro, 1994;
- ZANELLI, C. J.; BORGES-ANDRADE, E. J.; BASTOS, B. V. A (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.