

**UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE ROTATIVIDADE DE COLABORADORES E SEUS
IMPACTOS EM GRANDES ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

WELLINGTON DOS SANTOS FORTUNATO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

1. INTRODUÇÃO

O fluxo de capital humano é um aspecto relevante para a compreensão do funcionamento (ALLEN; VARDAMAN, 2021) e da produtividade das organizações (MOON *et al.*, 2023). As teorias mais aplicadas em estudos de rotatividade de colaboradores ao redor do mundo são a Teoria da Troca Social, Conservação de Recursos e a Identidade Social, respectivamente (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Todavia, outras teorias parecem ter ganhado mais expressividade nos últimos cinco anos, por exemplo: a teoria da Rotatividade Emergente do Contexto (DE MEULENAERE *et al.*, 2021), Adequação Pessoa-Organização (MALIK *et al.*, 2022) e Inserção no Trabalho (PELTOKORPI; ALLEN, 2023). Tais teorias, em regra, possuem natureza contextual (LEE *et al.*, 2017) e já foram aplicadas em diversos segmentos da economia: desde grandes organizações privadas de saúde (KUYPERS; GUENTER; VAN EMMERIK, 2018) até empresas multinacionais de tecnologia da informação (MALIK *et al.*, 2022).

Há pelo menos dois mil artigos científicos sobre turnover publicados em todo mundo (LEE *et al.*, 2017). Atualmente a América do Norte é o continente com maior volume de pesquisas sobre o tema rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022), por outro lado, acredita-se que a América do Sul foi o continente que menos produziu pesquisas sobre o tema (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). No entanto, no contexto geográfico da América Latina, o Brasil produziu relevantes estudos sobre a rotatividade de colaboradores nas mais diversas revistas acadêmicas-científicas (BERIA *et al.*, 2017; SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019; STEIL *et al.*, 2019). Inclui-se em periódicos nacionais de estratos Quali/Capes elevados das áreas de Administração e Psicologia (BAJABA; AZIM; UDDIN, 2022; DA SILVA *et al.*, 2019; HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018; IWAI *et al.*, 2019; OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; SOARES; FELIX; LAURETT, 2022) e em revistas científicas internacionais de renome (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; DUNZER, 2019; URRUTIA PEREIRA; MACHADO; OLIVEIRA, 2022).

O tema rotatividade de colaboradores tem sido apontado como uma preocupação relevante para acadêmicos, administradores, gestores de Recursos Humanos (RH) e empregadores (MOON *et al.*, 2023; PORTER; RIGBY, 2020). Notou-se, entretanto, que há potenciais relações do fenômeno com o aumento dos custos organizacionais (DA COSTA SANTOS; DOS SANTOS, 2022; MOON *et al.*, 2023) e com a diminuição de indicadores financeiros (LI *et al.*, 2022; STERN *et al.*, 2021). Por outro lado, existem possíveis associações positivas entre a capacidade de retenção de colaboradores qualificados e desempenho organizacional (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022). Apesar disso, ainda há pouca produção nacional sobre a rotatividade de colaboradores (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

Diante do exposto, estabeleceu-se como questão da pesquisa, a seguinte pergunta: quais os impactos da rotatividade de colaboradores em grandes organizações privadas e sua aplicação no contexto nacional? O objetivo principal deste estudo foi organizar e discutir o tema rotatividade de colaboradores, a partir da visão de pesquisadores seniores que publicam em periódicos científicos nacionais – Estrato “A” Qualis/CAPES, quadriênio de avaliação 2017-2020 – e periódicos internacionais – classificados como “Q1”, primeiro quartil, no *Scimago Journal Rank & Country* (SJR). De forma secundária, analisar as consequências, oportunidades e pontos críticos teóricos que envolvam as organizações nacionais. Com o propósito de atingir os objetivos da pesquisa e apresentar os principais aspectos do tema rotatividade para jovens pesquisadores e gestores foi utilizado um estudo de natureza explicativa com abordagem qualitativa. Para melhor exposição do tema, optou-se pela realização de um ensaio científico, visto que, em regra, os trabalhos científicos que citam o

tema rotatividade não apontam os impactos positivos e negativos do fenômeno, a partir de uma visão crítica com a finalidade de trazer discussões teóricas e ofertar reflexões.

O presente ensaio é relevante para a ampliar a compreensão da rotatividade de colaboradores nas organizações, tanto pela significativa participação dos estudos do *turnover* na área de Gestão de RH (LEE *et al.*, 2017; SOARES; ÁLCAZAR; LUDENA, 2022), quanto pela ênfase dada ao fenômeno ‘rotatividade’ em decorrência dos seus impactos organizacionais (MAERTZ *et al.*, 2022; MOON *et al.*, 2023; LI *et al.*, 2022). Em geral, a rotatividade de colaboradores ocorre com elevado grau de incidência em organizações dos mais diversos setores (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022; SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019), com possíveis impactos negativos em seus resultados de produtividade (DA COSTA SANTOS; DOS SANTOS, 2022; MOON *et al.*, 2023), causando prejuízos financeiros em grandes organizações privadas (LI *et al.*, 2022).

Quanto à originalidade desse trabalho, foi pesquisado em julho de 2023, de forma ampla, o tema rotatividade de colaboradores, seu contexto e impactos, nas bases de dados: Plataforma Sucupira, Scielo e Scopus. E, de forma adicional, no Google Acadêmico e em revistas nacionais prestigiosas, tais como: Avaliação Psicológica, Cadernos EBAPE.BR, Estudos e Pesquisa em Psicologia, RAC, RAM, RBGN, REGE, e RPOT. Apesar da abrangente pesquisa na literatura nacional, não foram encontrados estudos sobre rotatividade de colaboradores confrontando o contexto e seus impactos, especialmente em formato de ensaio teórico.

2. FUNDAMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Em 2021, cerca de 40% da força de trabalho global planeja deixar seu emprego (SERENKO, 2023a), previsão confirmada nos Estados Unidos da América (EUA) onde houve um número sem precedentes de pedidos de demissão (MOON; O'BRIEN; MANN, 2023), entre março e dezembro de 2021 mais de 28 milhões de colaboradores deixaram seus empregos (SERENKO, 2023a). No Brasil, de acordo com levantamento realizado pela Robert Half Talent Solutions (2023) – maior empresa de recrutamento especializado no mundo – 49% dos colaboradores qualificados pretendem buscar novas oportunidades de emprego em 2023. Desse total, motivados por melhores oportunidades de crescimento, 61% dos entrevistados pretendem mudar de empresa, porém desejam permanecer no mesmo segmento econômico.

Embora a rotatividade de colaboradores seja uma preocupação presente no Brasil e no mundo (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023; SERENKO, 2023a), é provável que as primeiras análises do fenômeno ocorreram há mais de um século (LEE *et al.*, 2017). Hom e seus colaboradores (2017) explicam que é provável que os primeiros modelos e teorias científicas sobre o turnover tenham sido realizadas nos Estados Unidos da América (EUA). O que pode justificar, segundo determinada ótica, as altas taxas de rotatividade do país (MOON; O'BRIEN; MANN, 2023; SERENKO, 2023a) e políticas específicas implantadas nas relações de trabalho (DE MEULENAERE *et al.*, 2021). Todavia, atualmente, a América do Norte é o continente com maior volume histórico de pesquisas sobre o tema rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Nessa linha de raciocínio, a maioria dos modelos e teorias sobre rotatividade utilizados no mundo adotam uma perspectiva centrada nos contextos e culturas do EUA, a qual possui características gerais voltadas à competitividade de valor e a tolerante à incerteza (ALLEN; VARDAMAN, 2021).

Ásia parece ser o segundo continente com maior número estudos publicados sobre o tema rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Esse continente tem como principais características de contexto dos seus trabalhadores: na parte sul (por exemplo: Índia,

Filipinas e Irã), a ênfase na família e preocupação com a comunidade; na parte confucionista (por exemplo: China, Japão e Coreia do Sul), a orientação para resultado e incentivo os objetivos do grupo; (ALLEN; VARDAMAN, 2021). O país que se destaca nessa parte do mundo é a China, pois possui um forte contexto cultural (MOON *et al.*, 2023) e singularidades nas relações de trabalho (HOM *et al.*, 2009; SERENKO, 2023b), além disso por apresentar um nível de rotatividade elevado (ALLEN; VARDAMAN, 2021; MOON *et al.*, 2023).

Acredita-se que a Europa é o terceiro continente que mais estudou o fenômeno da rotatividade de colaboradores no mundo (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Esse continente apresenta como principais características de contexto da força de trabalho: na parte oriental (por exemplo: Rússia, Polônia e Grécia), há valorização no apoio aos colegas de trabalho; na parte germânica (por exemplo: Alemanha, Holanda e Suíça), há orientação para o resultado; na parte latina (por exemplo: Itália, Espanha e Portugal), valorização da autonomia individual; na parte nórdica (Dinamarca, Finlândia e Suécia), valorização do sucesso no longo prazo; e, na parte ocidental (por exemplo: Reino Unido, Canadá e Nova Zelândia), há valorização a competitividade e a tolerância à incerteza (ALLEN; VARDAMAN, 2021). Nesse continente, o Reino Unido foi um dos países que mais estudou a rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022) e destaca-se pelas significativas taxas de rotatividade (SERENKO, 2023a).

Em cem anos, é possível que a América do Sul foi o continente que menos produziu pesquisas sobre o rotatividade de colaboradores (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). No entanto, nesse período o Brasil produziu relevantes estudos sobre o tema (BERIA *et al.*, 2017; SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019; STEIL *et al.*, 2019). Inclusive, de acordo com revisão de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), a produção científica do Brasil observou a partir do ano de 2006 um crescimento relevante no número de estudos sobre o tema rotatividade de colaboradores. E, de forma complementar, outras revisões nacionais revelam que o volume de publicações sobre o turnover se intensificou após o ano de 2010 (BERIA *et al.*, 2017; STEIL *et al.*, 2019). E elas parecem ser derivadas do aumento gradual das taxas de *turnover* do mercado de trabalho nacional (BERIA *et al.*, 2017). Muitos desses estudos investigam a influência da relação trabalho-família (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019) e da percepção de justiça na saída de colaboradores (STEIL *et al.*, 2019), infere-se que isso ocorra devido as principais características de contexto do fenômeno no país ser a lealdade de grupo e devoção à família (ALLEN; VARDAMAN, 2021).

O desligamento de colaboradores de forma abrupta, ou não programada, pode acarretar altos custos diretos e indiretos organizacionais (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020; DA COSTA SANTOS; DOS SANTOS, 2022; LI *et al.*, 2022; MOON *et al.*, 2023) e causar prejuízos no desempenho das empresas (HEKMAN *et al.*, 2022; STERN *et al.*, 2021). Por exemplo, Rubenstein e colaboradores (2018) citam que as despesas financeiras com recrutamento, contratação e treinamento, podem superar 200% do salário anual de um único trabalhador, percentual atualizado por Li e seus colaboradores (2022) que afirmam que esses custos podem variar entre 25% e 150%.

Além dos aspectos econômicos, a rotatividade traz interesse para pesquisadores e profissionais devido ao estudo da potencial perda de conhecimento, habilidades e outras características de colaboradores talentosos (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023; SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022). Esse potencial decréscimo nos quadros funcionais da organização, que poderá gerar perda de conhecimento tácito organizacional e consequente fuga de talentos, pode ser interpretada como futura perda de competitividade (RUBENSTEIN *et al.*, 2018; WALUMBWA *et al.*, 2019).

2.1 O que é rotatividade de colaboradores e quais são as suas características quando aplicadas nas grandes empresas?

Em sua forma mais ampla, a rotatividade de colaboradores pode ser compreendida como o fluxo de capital humano que entra e sai das organizações (ALLEN; VARDAMAN, 2021). Em geral, esse fluxo é definido pelo número de colaboradores que foram admitidos e desligados, dividido pelo total de colaboradores ativos de uma organização em um determinado período (DA SILVA *et al.*, 2019). A expressão ‘rotatividade de colaboradores’ é reconhecida de forma comum nas empresas brasileiras pelo termo inglês *turnover* (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022; DA SILVA *et al.*, 2019; GERMANO *et al.*, 2021; IWAI *et al.*, 2019; SOARES; FELIX; LAURETT, 2022). Dessa forma, as expressões rotatividade e *turnover* neste trabalho serão tratadas como sinônimas e exprimirão a mesma ideia.

Além da rotatividade real, ou seja, saída definitiva do colaborador da organização, foram inclusas no presente trabalho pesquisas que investigam a intensão de rotatividade. Embora o desejo de sair não se converta em todos os casos em saída efetiva da organização (HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018; RUBENSTEIN *et al.*, 2018; SOARES; FELIX; LAURETT, 2022), a intenção de rotatividade atua como um forte indicador da rotatividade real (BAJABA; AZIM; UDDIN, 2022; HOM *et al.*, 2017; PELTOKORPI; ALLEN; SHIPP, 2023). Supõe-se que por isso e também por uma maior conveniência na coleta de dados do fenômeno, desde o ano de 2001 os seus estudos sobre a intenção de rotatividade são mais volumosos que os da própria rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Com esse horizonte expandido é possível ampliar a análise e o entendimento do fenômeno por meio de óticas distintas, tanto em questão de contexto geográfico/setorial quanto no uso de teorias, fatores que podem aprofundar possíveis discussões e reflexões sobre o tema.

A rotatividade é um fenômeno que tem sido pesquisado em vários contextos geográficos (ALLEN; VARDAMAN, 2021) e segmentos econômicos em todo mundo (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Entre grandes organizações privadas, alguns segmentos já investigados são: organizações de serviço de saúde (KUYPERS; GUENTER; VAN EMMERIK, 2018), rede varejista de moda (SIMÓN, AVGERINOS; REVILLA, 2022), fábrica de vidros (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022), distribuidora de bebidas (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020), fábrica de produtos eletrônicos (MOON *et al.*, 2023), Instituições de Ensino Superior (HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018) e empresas de tecnologia da informação (MALIK *et al.*, 2022). Ao encontrar esse número de pesquisas recentes, nacionais e internacionais, infere-se que o estudo do turnover em grandes organizações privadas é relevante para o aprofundamento da compreensão do fenômeno da rotatividade. Dessa forma, entender a influência do tamanho e o segmento econômico de atuação da companhia pode proporcionar *insights* e reflexões interessantes a jovens pesquisadores e gestores organizacionais.

O tamanho da empresa pode trazer impactos relevantes nos estudos da rotatividade de colaboradores (DE MEULENAERE *et al.*, 2021). Acredita-se que por isso muitas pesquisas analisam essa característica organizacional (CHUNG; KIM; KIM, 2022; DE MEULENAERE; ALLEN; KUNZE, 2022; STERN *et al.*, 2021). Os efeitos da rotatividade podem se diferenciar a depender do porte da organização (DE MEULENAERE *et al.*, 2021). Embora colaboradores de grandes empresas sejam menos propensos a deixá-las, se comparados aos que trabalham em empresas menores (OLIVEIRA; ROCHA, 2017), o *turnover* nessas grandes companhias pode resultar em um aumento substancial nos custos empresariais (LI *et al.*, 2022; MOON *et al.*, 2023; RUBENSTEIN *et al.*, 2018) e influenciar de forma significativa no desempenho organizacional (DE MEULENAERE *et al.*, 2021).

Por outro lado, empresas menores podem ser mais flexíveis e eficazes quanto a contratação de colaboradores, fato que pode torná-las mais efetivas no controle do *turnover* (LI *et al.*, 2022), porém essas organizações geralmente possuem menos recursos financeiros para lidar com esse fenômeno (DE MEULENAERE *et al.*, 2021). Além do porte da organização, podemos inferir que outras características da organização, por exemplo a natureza da pessoa jurídica pode influenciar a rotatividade e seus impactos.

No Brasil, há peculiaridades significativas entre o fenômeno da rotatividade em organizações dos setores privado e público (SOARES; FELIX; LAURETT, 2022), pois, em regra, colaboradores de empresas públicas brasileiras são menos propensos a deixar suas organizações do que em organizações privadas (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2022), tal evidência de menores taxas de rotatividade pode ocorrer devido à estabilidade de empregados públicos brasileiros, associada a escassez de oferta de empregos no mercado de trabalho nacional (FELIX; LAURETT, 2022). Em contrapartida, profissionais que trabalham em empresas privadas têm maior intenção de deixar a organização (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Para a melhor compreensão da rotatividade de colaboradores é interessante saber quais as teorias utilizadas na literatura para estudar esse fenômeno. Com isso, gestores e jovens pesquisadores poderão compreender a variedade de teorias existentes e, por consequência, poderão escolher qual teoria melhor será empregada para os objetivos da pesquisa.

2.2 Quais as teorias mais citadas ou abordadas em estudos do fenômeno?

Entre 1917 e 1957, as pesquisas sobre rotatividade, em geral, não eram fundamentadas em nenhum tipo de teoria (LEE *et al.*, 2017). Em 1958, James March e Herbert Simon criaram a primeira teoria formal sobre rotatividade de funcionários ao publicarem quais são as possíveis motivações e fatores que influenciam as decisões dos colaboradores de deixarem ou ficarem vinculados às organizações (HOM *et al.*, 2017). Esse pioneirismo de March e Simon é reconhecido na literatura como uma alavanca no aumento da popularidade do tema (LEE *et al.*, 2017). A meta-análise de Porter e colaboradores (2019) explica que uma vasta gama de teorias sobre a rotatividade foram desenvolvidas com o objetivo de explicar porque os colaboradores decidem deixar uma organização. Dentre essas teorias, segundo uma recente revisão sistemática realizada por Bolt, Winterton e CafferKey (2022), as mais utilizadas podem ser respectivamente: a teoria da Troca Social, Conservação de Recursos e da Identidade Social. Apesar das peculiaridades de cada teoria, elas são aplicadas com propósitos semelhantes em estudos sobre o tema rotatividade, pois possuem, em regra, características complementares, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Teorias mais citadas na história da rotatividade

Teoria	Principais características	Fundamentação
Troca Social	Processo bidirecional entre empregador-empregado de benéfico recíprocos, no qual há um conjunto de transações interdependentes e consecutivas nas quais ambas as partes são motivadas por seu próprio interesse.	Serenko (2023b)
Conservação de Recursos	Os indivíduos são motivados a proteger e conservam os recursos os quais detém, buscam adquirir novos recursos, além de terem aversão ao risco de perderem tais recursos.	Becker, Ertz e Buttgen (2022)
Identidade Social	Sentimento de integração dos colaboradores às organizações que pertencem, no qual há uma forte identificação com os valores, cultura e perspectiva de futuro.	Wikhamn, Asplund e Dries, (2020)

Fonte: elaborado a partir de Serenko (2023b); Becker, Ertz e Buttgen (2022); Wikhamn, Asplund e Dries (2020).

O Quadro 1 apresenta as principais características das teorias da Troca Social, Conservação de Recursos e Identidade Social. É relevante observar que todas as teorias trazem uma certa relação de transação de recursos entre os colaboradores e as organizações. Essa troca pode ser percebida pela integração dos colaboradores, por meio de valores e visões compartilhados. Com esse raciocínio, tais teorias, em regra, são utilizadas de maneira única ou predominante (SERENKO, 2023b); conjuntas e associadas: por exemplo, teoria da Troca Social e Identidade Social (WIKHAMN; ASPLUND; DRIES, 2020) ou teoria da Troca Social e Conservação de Recursos (BAJABA; AZIM; UDDIN, 2022); ou ainda, aplicadas com outras teorias de forma a ampliar a compreensão do fenômeno (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; DUNZER, 2019).

A Teoria da Troca Social - TTS (*Social Exchange Theory*) foi formulada em 1964 pelo sociólogo Peter Michael Blau (BLAU, 1964), envolve uma relação de troca recíproca de obrigações e recompensas entre organizações e colaboradores, com base na confiança contínua e em acordos explícitos e implícitos de longo prazo (HOM *et al.*, 2009). A Troca Social tem sido amplamente utilizada para explicar a rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022), tanto em relação à saída efetiva dos empregados (SERENKO, 2023b), quanto à intenção de sair por parte dos colaboradores (BAJABA; AZIM; UDDIN, 2022). Nesse contexto, acredita-se que essa teoria possa fornecer *insights* importantes sobre a relação entre o engajamento dos colaboradores e a redução de custos organizacionais, bem como investigar critérios relacionados ao tema da rotatividade. Em estudos nacionais, a aplicação da TTS pode revelar associações significativas entre o tipo de vínculo contratual da organização privada (terceirizado, Pessoa Jurídica ou celetista) e o turnover, assim como entre os benefícios oferecidos por grandes organizações (por exemplo: plano de saúde ou possibilidade de teletrabalho) e a rotatividade de colaboradores.

Em 1989, o psicólogo Stevan E. Hobfoll desenvolveu a Teoria da Conservação de Recursos (*COR, Conservation Of Resources*) para examinar as relações de causa e consequência entre as pessoas e os fatores estressores (HOBFOLL, 1989). Essa teoria tem sido aplicada com o objetivo de analisar contextos de confronto ou conflitos e a fuga de colaboradores talentosos, como a insegurança no trabalho e a intenção de turnover (PELTOKORPI; ALLEN, 2023), bem como as relações entre conflito trabalho-família e a intenção de rotatividade (BAJABA; AZIM; UDDIN, 2022; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020). Por esses motivos, a Teoria da Conservação de Recursos pode ajudar a compreender o fenômeno da rotatividade, auxiliando na compreensão das percepções dos colaboradores e das disfunções organizacionais. No contexto do Brasil, essa teoria pode fornecer *insights* relevantes sobre o turnover e a privatização de empresas ou entre a supervisão abusiva e a fuga de liderados talentosos.

Os psicólogos sociais Henri Tajfel e John C. Turner elaboraram em 1986 a Teoria da Identidade Social – *Social Identity Theory* (TAJFEL; TURNER, 2004). Quando aplicada em estudos sobre a rotatividade, essa teoria busca analisar a construção da identidade social dos colaboradores com base em sua participação na empresa (WIKHAMN; ASPLUND; DRIES, 2020). Portanto, a Identidade Social é utilizada com o objetivo de melhorar os processos de entrada e permanência de colaboradores qualificados. Por exemplo, ela pode ser usada para analisar os impactos do recrutamento e seleção de ex-empresários nas organizações (FENG; ALLEN; SEIBERT, 2022). Com isso, a Teoria da Identidade Social pode aumentar o entendimento da imersão, adaptação e senso de pertencimento dos colaboradores, auxiliando na compreensão dos processos de rotatividade. No Brasil, essa teoria pode ajudar a compreender a relação entre a rotatividade de colaboradores e as ações de fusões/aquisições em grandes organizações privadas, pois a união de duas empresas muitas vezes muda a visão e cultura da nova instituição.

Com o passar do tempo foram desenvolvidas teorias mais sofisticadas e inovadoras para o estudo da rotatividade (HOM *et al.*, 2017). Com isso teorias, modelos e abordagens mais recentes revelam que as decisões sair ou permanecer na organização são desencadeadas por uma gama ampla de desafios sociais e forças psicológicas (FENG; ALLEN; SEIBERT, 2022). É possível que por isso, nos últimos 5 anos, outras teorias também foram utilizadas com certa frequência nos estudos da rotatividade de colaboradores, por exemplo, as citadas no Quadro 2:

Quadro 2: Teorias utilizadas recentemente em estudos sobre a rotatividade

Teoria	Principais características	Fundamentação
Rotatividade Emergente do Contexto	Fatores contextuais, em especial o tamanho da empresa, podem ocasionar implicações significativas no enfrentamento da rotatividade coletiva, pois a depender do porte da organização os recursos disponíveis para gerenciar os impactos causados pela rotatividade são distintos.	De Meulenaere e colaboradores (2021)
Adequação Pessoa-Organização	Há um processo contínuo e dinâmico de adaptação dos colaboradores em relação trabalho, ajuste no qual os colaboradores adaptados procuram manter correspondência com o ambiente organizacional e mitigar ativamente os efeitos adversos efeitos provocados por aspectos que estão em desalinhamento.	Malik e colaboradores (2022)
Inserção no Trabalho	Percepção das dimensões inter-relacionais entre colaboradores e organizações que ocorrem dentro ou fora do trabalho.	Peltokorpi e Allen (2023)

Fonte: elaborado a partir de De Meulenaere e colaboradores (2021); Malik e colaboradores (2022); Peltokorpi e Allen (2023).

A partir do quadro anterior é possível inferir que em pesquisas mais recentes sobre o tema rotatividade aplicam teorias voltadas ao contexto e integração no ambiente de trabalho. Observa-se que as investigações atuais utilizam teorias que se aproximam mais da teoria da Identidade Social (WIKHAMN; ASPLUND; DRIES, 2020), visto que buscam entender a inserção no trabalho (PELTOKORPI; ALLEN, 2023) e a adequação do colaborador na organização (MALIK *et al.*, 2022) da sua força de trabalho. Por outro lado, há um afastamento das teorias que examinam as trocas realizadas entre organizações-colaboradores, as quais são analisadas pelas teorias da Troca Social (SERENKO, 2023b) e pela teoria da Conservação de Recursos (BECKER, ERTZ; BUTTGEN). Além do surgimento de teorias específicas para investigar o turnover (DE MEULENAERE *et al.*, 2021), observa-se agora o início de um movimento em que as pesquisas sobre a rotatividade de colaboradores buscam compreender a combinação das características organizacionais e profissionais.

A Teoria da Rotatividade Emergente do Contexto (*Context-Emergent Turnover Theory*) foi desenvolvida pelo Professor de Gestão em Recursos Humanos Anthony J. Nyberg e pelo Professor de administração Robert E. Ployhart em 2013 (NYBERG; PLOYHART, 2013). Essa teoria busca prevê uma associação negativa entre a rotatividade coletiva e o desempenho da unidade (KUYPERS; GUENTER; VAN EMMERIK, 2018). Fatores contextuais, em especial o tamanho da empresa, podem ocasionar implicações significativas no enfrentamento da rotatividade coletiva, pois a depender do porte da organização os recursos disponíveis para gerenciar os impactos causados pela rotatividade são distintos (DE MEULENAERE *et al.*, 2021). A Teoria da Rotatividade Emergente do Contexto é uma das mais promissoras construções teóricas para a compreensão dos impactos da rotatividade nas grandes organizações privadas, visto que ela mira tanto no tamanho da organização quanto na fuga coletiva de colaboradores talentosos.

A Teoria da Adequação Pessoa-Organização (*Person-Organization fit theory*) foi formulada pela psicóloga Amy L. Kristof-Brown em 1996 (Kristof-Brown, 1996). Essa teoria sugere que o comportamento social dos colaboradores no trabalho é influenciado pelas interações psicológicas entre empregado e empregador (MALIK *et al.*, 2022), as quais são baseadas na congruência e/ou compatibilidade de valores, missão, visão, cultura e clima organizacional (KRISTOF-BROWN; SCHNEIDER; SU, 2023). Quando esses fatores estão alinhados, os colaboradores têm suas necessidades satisfeitas e podem alcançar seus objetivos relacionados à segurança profissional e bem-estar no trabalho. Como resultado, isso pode levar a um aumento no comprometimento, engajamento e produtividade dos colaboradores (RAMOS; FERREIRA; MARTINS, 2022). Após as informações apresentadas, é possível que a Teoria da Adequação Pessoa-Organização ajude em estudos que busquem analisar a intenção de rotatividade e com isso auxiliar gestores organizacionais de criação de ações de retenção de talentos em organizações privadas. Com o uso da teoria, também é possível apoiar pesquisas que buscam examinar os impactos da rotatividade de colaboradores no desempenho operacional de grandes organizações.

A Teoria da Inserção no Trabalho (*job embeddedness theory*) foi desenvolvida em 2001 pelo psicólogo Terence R. Mitchell – com o apoio de Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Chris J. Sablinski e Miriam Erez (MITCHELL *et al.*, 2001). O conceito dessa teoria é composto por três dimensões: (i) ligação colaborador e organização; (ii) custo percebido e benefícios perdidos por saídas; e (iii) compatibilidade do ambiente de trabalho e ambiente organizacionais externos (HOM *et al.*, 2009). Por sua abrangência na aplicabilidade em estudos do fenômeno de rotatividade a Inserção do Trabalho ganhou força nos últimos anos como uma estrutura valiosa para entender a intenção de rotatividade (BOLT, WINTERTON; CAFFERKEY, 2022) e as decisões de rotatividade voluntária (RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020). Em resumo, essa teoria busca elucidar por que as pessoas ficam e com isso explica por que as pessoas saem. Apesar do ato de sair parecer ser o oposto de permanecer, os motivos para sair e ficar não são sempre antagônicos (HOM *et al.*, 2017). Pelo exposto, a aplicação dessa teoria pode auxiliar no entendimento dos pontos sobre a percepção do ambiente organizacional pelos colaboradores e compreensão dos vínculos interpessoais entre os colaboradores e também entre colaboradores e suas organizações, isso pode ajudar nos desafios de integração de social e diversidade do capital humano nas organizações.

Outras teorias, mesmo citadas por pesquisadores, parecem, até a publicação da presente pesquisa, ter uma relação de interesse secundária com o tema, são elas: teoria da Autodeterminação (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023) e a teoria do Comportamento Planejado (PELTOKORPI; ALLEN; SHIPP, 2023). A teoria da Autodeterminação pode ter bom emprego em estudos que tenham como objetivo de analisar a comunicação de informações sociais entre líderes e seus subordinados, isso ajudaria na compreensão do clima organizacional ou traria informações relevante sobre não conformidades em fluxos e processos organizacionais. Já o emprego da teoria do Comportamento Planejado seria mais bem aplicada em estudos que tem como objeto a intenção de rotatividade e que busquem ajudar em problemas de baixa produtividade do trabalho ou acrescentaria na evolução das questões relacionadas a competitividade organizacional.

Após a compreensão sobre a primeira teoria formal aplicada no estudo da rotatividade, perpassar pelas principais teorias aplicadas nos estudos do fenômeno, e observar algumas das teorias mais utilizadas em pesquisas recentes é relevante refletir como o desligamento de colaboradores pode impactar as organizações. Visto que, a rotatividade de colaboradores pode causar tanto efeitos negativos quanto efeitos positivos sobre as organizações (SIMÓN, AVGERINOS; REVILLA, 2022).

2.3. Impactos da Rotatividade de Colaboradores em Grandes Organizações Privadas

A rotatividade de colaboradores pode provocar efeitos funcionais ou disfuncionais (MAERTZ *et al.*, 2022); seja pelo desligamento de colaboradores com baixo desempenho (CAVAZOTTE; DUNZER, 2019; SERENKO, 2023b; SHIN; ALAM, 2022), seja pela fuga de colaboradores talentosos (LI *et al.*, 2022; SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022). Compreender tais impactos é tarefa complexa (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020).

Conforme revisão sistemática de Bolt Winterton e Cafferkey (2022), o fenômeno da rotatividade de colaboradores é estudado, predominantemente, sobre uma perspectiva neutra, todavia muitos autores (DE MEULENAERE *et al.*, 2021; LI *et al.*, 2022; SHIN; ALAM, 2022; STERN *et al.*, 2021) abordam e ressaltam as consequências detratórias provocadas pelo desligamento de colaboradores. Sob outro enfoque, são raras as tentativas de explorar os potenciais benefícios da rotatividade de colaboradores (SIMÓN, AVGERINOS; REVILLA, 2022), e também são escassos os estudos que apresentam ambos os aspectos negativos e positivos do fenômeno da rotatividade (BOLT; WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Observar diferentes perspectivas em relação aos impactos da rotatividade de colaboradores pode proporcionar *insights*, discussões e reflexões relevantes para jovens pesquisadores e gestores de Recursos Humanos (RH). Isso permite uma melhor compreensão da rotatividade em suas pesquisas e a criação de estratégias mais efetivas para o gerenciamento desse fenômeno em suas organizações.

2.4. Quais os principais impactos positivos da rotatividade de colaboradores em grandes empresas privadas?

Há pouca literatura sobre os potenciais benefícios da rotatividade de colaboradores sobre o desempenho das organizações (SIMÓN, AVGERINOS; REVILLA, 2022). Apesar disso, não é toda rotatividade de colaboradores que traz impactos negativos para organizações (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; DUNZER, 2019; HEKMAN *et al.*, 2022). A rotatividade também pode trazer impactos funcionais para a organização (MAERTZ *et al.*, 2022), inclusive alguns pesquisadores observaram tais resultados promotores produzidos pela rotatividade (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2020; LI *et al.*, 2022), em especial quando há um baixo nível de evasão (DE MEULENAERE *et al.*, 2021).

Estudo quantitativo, realizado com colaboradores brasileiros, afirma que a demissão de supervisores abusivos pode influenciar na diminuição do stresse e no aumento do engajamento dos colaboradores, mudanças que podem diminuir o desejo deles saírem da organização (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023). Por outro lado, a admissão de líderes que buscam o desenvolvimento de pessoas e que ofertam apoio aos liderados pode diminuir a rotatividade de colaboradores e, por consequência, melhorar a retenção de talentos da organização (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022). Esses estudos corroboram com um pensamento comum da literatura de gestão de pessoas: “funcionários desistem de chefes, não dos empregos” (MAERTZ *et al.*, 2022; RUBENSTEIN *et al.*, 2018).

A saída de colaboradores com baixo desempenho pode proporcionar impactos positivos para o desempenho da organização (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; DUNZER, 2019; MAERTZ *et al.*, 2022; SERENKO, 2023b), uma vez que os colaboradores remanescentes não precisarão mais cobrir as atividades de colegas com baixo desempenho (HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018). Com isso, a empresa pode melhorar o aproveitamento da força de trabalho por meio de um modelo gestão enxuta (SHIN; ALAM, 2022) ou seguir um critério de *downsizing* (MAERTZ *et al.*, 2022; SERENKO, 2023a) e, assim, é possível ampliar o poder de competitividade da organização (WALUMBWA *et al.*, 2019).

A demissão de colaboradores com habilidades desatualizadas pode trazer redução no custo com capital humano (SHIN; ALAM, 2022) e dar possibilidade para a admissão de colaboradores com novas ideias e conhecimentos (LI *et al.*, 2022), os quais podem estimular a inovação organizacional, aumentar a eficiência produtiva, desempenho operacional e lucro geral da empresa (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022; DE WINNE *et al.*, 2018; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; DUNZER, 2019; SHIN; ALAM, 2022). Ademais, abre-se a possibilidade do retorno de colaboradores 'bumerangues', aqueles que saíram anteriormente da empresa, os quais podem estar munidos de novas qualificações técnicas, conhecimentos práticos, experiências e até informações estratégicas de outras organizações (BOLT; WINTERTON; CAFFERKEY, 2022). Após compreender os principais aspectos positivos da rotatividade de colaboradores nas organizações de grande porte, é relevante apresentar também os potenciais impactos negativos ocasionados por esse fenômeno. Muitos pesquisadores experientes apontam e explicam que o turnover pode afetar a organização de diversas maneiras, desde indicadores de desempenho e produtividade até o aumento de custos e despesas, o que pode comprometer a competitividade e o planejamento estratégico da organização.

2.5. Quais os principais impactos negativos da rotatividade de colaboradores em grandes empresas privadas?

A rotatividade de colaboradores pode provocar disfunções para as organizações (MAERTZ *et al.*, 2022) e ainda é capaz de impactar de forma negativa vários indicadores de desempenho organizacional, tais como: produtividade (DE WINNE *et al.*, 2018), lucratividade (LI *et al.*, 2022), qualidade dos serviços prestados (SHIN; ALAM, 2022; WALUMBWA *et al.*, 2019), satisfação do cliente (RUBENSTEIN *et al.*, 2018) e valor agregado (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022; DE MEULENAERE *et al.*, 2021; DE WINNE *et al.*, 2018; MOON *et al.*, 2023; WALUMBWA *et al.*, 2019).

Os custos ocasionados pela rotatividade de colaboradores são significativos e muitas vezes difíceis de medir com precisão (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023). Esses custos são frequentemente chamados de custos ocultos, pois incluem despesas indiretas, como recrutamento, contratação, treinamento e integração de novos colaboradores, além da perda de produtividade durante o período de transição (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022). Nesse ponto, a meta-análise dos pesquisadores Rubenstein e colaboradores (2018) explica que as despesas financeiras com recrutamento, contratação e treinamento, podem superar 200% do salário anual de um único colaborador. Tal dado é corroborado por pesquisas brasileiras em setores distintos. Primeiro, em um hospital da região sudeste, em que a reposição de uma vaga (ou substituição de um posto de trabalho) de um profissional de enfermagem foi mensurada no valor de três vezes o salário de um colaborador da equipe (RUIZ; PERROCA, 2016). Depois, por um estudo realizado em uma empresa de fabricação e venda de vidros, o qual revelou que os custos com *turnover* podem exceder o montante de 600 mil reais por ano e representar cerca de 11% do valor do produto vendido (DA COSTA SANTOS, DOS SANTOS, 2022).

O *turnover* pode comprometer as operações (HEKMAN *et al.*, 2022) por meio da fabricação ou montagem de produtos com defeito (MOON *et al.*, 2023), eventual elevação nas taxas de acidentes (HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018) e diminuição na qualidade dos serviços prestados (MARTINS; MATOS; SALUM, 2019). Além disso, a saída de colaboradores pode sobrecarregar os colaboradores remanescentes (HELENO; BORGES; AGULLO-TOMAS, 2018). Todos esses fatores podem reduzir o desempenho financeiro da organização (LI *et al.*, 2022). Portanto, a rotatividade, enquanto resultado, tem sido

considerada um fenômeno organizacional que precisa ser minimizada (RUBENSTEIN *et al.*, 2018).

Além dos aspectos econômicos e operacionais, a rotatividade traz interesse para pesquisadores e profissionais devido ao estudo da potencial perda de conhecimento, habilidades e outras características de colaboradores talentosos (OLIVEIRA; NAJNUDEL, 2023; SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022). Esse potencial decréscimo nos quadros funcionais da organização, que poderá gerar perda de conhecimento tácito organizacional e consequente fuga de talentos, pode ser interpretada como futura perda de competitividade (RUBENSTEIN *et al.*, 2018; WALUMBWA *et al.*, 2019). Ademais, de acordo com a revisão sistemática realizada por Soares, Álcazar e Ludena (2022), o *turnover* pode trazer prejuízos a imagem e afetar a marca de uma organização, inclusive dificultar a atração de novos talentos.

Diante do exposto, o tema rotatividade deve ser apresentado por meio de uma proposta que envolva o planejamento estratégico da organização (CALVOSA, 2023), visto que a saída de colaboradores talentosos pode afetar de forma negativa o clima organizacional (IWAI *et al.*, 2019), o significado no trabalho (CALVOSA, 2022) e, por conseguinte, prejudicar a memória institucional (SOUZA; AYARZA; SPILLEIR, 2022) e o foco estratégico da organização (SERENKO, 2023a). Seguindo essa linha de raciocínio, gestores de pessoas podem tomar decisões mais assertivas no planejamento de admissões/demissões de colaboradores e jovens pesquisadores podem ampliar as abordagens de estudo sobre os impactos ocasionados pelo fenômeno de rotatividade.

3. CONCLUSÃO

Para cumprir o objetivo da pesquisa e compreender quais os potenciais impactos da rotatividade de colaboradores nas grandes organizações privadas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em periódicos científicos nacionais e internacionais de excelência, na qual os achados de Simón, Averinos e Revilla (2022) e Maertz e colaboradores (2022) revelaram-se essenciais para atingir esse propósito, pois ambos afirmaram e explicaram que a rotatividade pode provocar consequências negativas e positivas nas organizações.

O estudo de Bolt, Winterton e Cafferkey (2022) ao pontuou que a rotatividade de colaboradores foi estudada em diversos contextos, países e setores. Porém a maioria dos modelos e teorias sobre rotatividade utilizados no mundo ainda adotam uma perspectiva centrada nos contextos e culturas do EUA, a qual possui características gerais voltadas à competitividade de valor e a tolerante à incerteza. Tais estudos podem ampliar a visão de jovens pesquisadores quanto aos eventos da rotatividade e podem proporcionar o aumento da compreensão de gestores organizacionais quanto as relações de trabalho de suas empresas..

Em relação as organizações observadas, a investigação realizada por De Meulenaere e seus colaboradores (2021) explicou que os efeitos da rotatividade são mediados pelo tamanho da organização, pois para uma grande empresa o controle do *turnover* mostra desafios distintos se comparados ao mesmo controle em pequenas empresas. Assim como, as observações de Oliveira e Najnudel (2022) contrinuíram para o entendimento sobre as possíveis diferenças entre a rotatividade em organizações privadas e públicas. Compreender que as características da organização pode influenciar o comportamento da rotatividade ajuda pesquisadores iniciantes em suas futuras investigações e auxilia gestores organizacionais, tanto no ententimento da rotatividade em suas empresas quanto no gerenciamento dos impactos do fenômeno.

Ao explorar o tema da rotatividade de colaboradores e seus efeitos nas organizações, este ensaio teórico busca reunir e sintetizar o conhecimento atual de pesquisadores

experientes de todo o mundo. Essa pesquisa pode servir como uma referência inicial para jovens pesquisadores, fornecendo uma visão geral dos impactos do fenômeno da rotatividade e destacando os estudos mais relevantes e recentes.

A partir dessas informações, os jovens pesquisadores podem identificar lacunas no conhecimento, formular perguntas de pesquisa e desenvolver suas próprias investigações sobre o tema. Para jovens pesquisadores é relevante saber que a rotatividade não é um fenômeno singular ou pontual que ocorre em contextos e setores econômicos específicos. Munidos dessas relevantes informações eles poderão, por meio de perguntas, refletir e escolher de maneira mais acertada possíveis abordagens para suas futuras pesquisas, tais como: qual contexto pode ter melhor aplicação para a investigação proposta?; qual teoria pode ser mais adequada para cumprimento do objetivo do estudo?; qual tipo (privada ou particular) e tamanho (grande ou pequena) de organização trará resultados mais sólidos para a análise do fenômeno? Ao utilizar tais informações para fundamentar as respectivas respostas, os jovens pesquisadores poderão contruir caminhos iniciais seguros e produtivos para suas pesquisas.

Compreender os possíveis contextos e impactos da rotatividade de colaboradores é relevante para gestores organizacionais, em especial gerentes de RH, visto que tais atores podem compreender melhor os recursos humanos de suas instituições e ajudar na tomada de decisão quanto ao planejamento estratégico da força de trabalho da organização. A depender da observação dos impactos da rotatividade, os gestores podem tomar decisões distintas, e por vezes antagonicas: quando a rotatividade provocar impactos positivos na organização, os gestores podem propiciar ações de *job rotation* (mobilidade entre setores ou unidades de trabalho) aos colaboradores ou realizar substituições rápidas e efetivas de colaboradores com baixo desempenho por colaboradores qualificados; ou, por outro lado, quando a rotatividade provocar impactos negativos, os gestores podem, além de melhor clima organizacional, criar políticas de Gestão Estratégicas de Recursos Humanos com o objetivo de aumentar a capacidade de retenção de colaboradores talentosos.

Em suma, ao aprofundar o tema rotatividade de colaboradores e seus impactos nas grandes organizações privadas, os pesquisadores Maertz e colaboradores (2022), Simón, Averinos e Revilla (2022), Bolt, Winterton e Cafferkey (2022) e Hom e seus colaboradores (2017) são os indicados como leitura inicial para jovens pesquisadores e gestores organizacionais, pois esses estudos trazem informações organizadoras para o tema desde o contexto e aplicações do fenômeno até as principais descobertas recentes realizadas sobre rotatividade de colaboradores. Para compreensão do turnover no contexto do Brasil sugere-se a leitura das revisões realizadas por Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), Steil e colaboradores (2019) e Beria e colaboradores (2017). Com isso é possível relacionar os achados internacionais ao panorama nacional e ampliar as reflexões sobre o tema.

Pesquisas futuras também podem investigar os impactos da rotatividade de colaboradores diante de novos fenômenos sociais que estão ocorrendo no mercado de trabalho, tanto internacional quanto nacional. Alguns exemplos desses fenômenos são a Grande Renúncia (*the Great Resignation*), caracterizada por um aumento significativo nas taxas de demissões voluntárias (MOON; O'BRIEN; MANN, 2023; SERENKO, 2023a), e a demissão silenciosa (*Quiet Quitting*), que se refere a uma forma discreta de abandono do emprego por parte dos colaboradores (MOON; O'BRIEN; MANN, 2023; SERENKO, 2023b). Estudar esses fenômenos em relação à rotatividade de colaboradores pode proporcionar *insights* valiosos sobre as motivações e consequências dessas tendências emergentes.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, D. G.; VARDAMAN, J. M. Global talent retention: Understanding employee turnover around the world. In: *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World*. Emerald Publishing Limited, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211001>
- BAJABA, S.; AZIM, M. T.; UDDIN, A. O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN*, v. 24, n. 1 p. 48-65, 2022. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4153>
- BECKER, L.; ERTZ, E.; BÜTTGEN, M. A relational perspective on supervisor-initiated turnover: Implications for human resource management based on a multi-method investigation of leader-member exchange relationships. *Human Resource Management*, 2022. <https://doi.org/10.1002/hrm.22152>
- BERIA, F. M.; LIGORIO, I.; PINHATTI, M. M.; BOUCINHA, D.; DE OLIVEIRA, M. Z. Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v. 17, n. 1, p. 118-140, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451855912008>> Acessado: 29 jun.2023.
- BOLT, E.; WINTERTON, J.; CAFFERKEY, K. A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 24, n. 4, p. 555-576, 2022. <http://doi.org/10.1111/ijmr.12294>.
- BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 21, p. 235-250, 2020. <http://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.4765>
- BLAU, P.M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley, 1964.
- CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?, *Cadernos EBAPE.BR*, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>
- CALVOSA, M. Relevância do Trabalho e da Qualidade de Vida no Trabalho para a Sociedade. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 62, n. 2, e2021-0456, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209>
- CHUNG, D.; KIM, A.; KIM, Y. The contagion effect of collective voluntary turnover on firm performance and moderation of communication practices. *Human Resource Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 19-39, 2022. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12346>
- DA COSTA SANTOS, M. I.; DOS SANTOS, R. F. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. *Revista Ambiente Contábil*, v. 14, n. 2, p. 338-356, 2022. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24088>
- DA SILVA, A. A.; MACHADO, W.; DE SOUZA, L. A. S.; BARBOSA, N. M. S.; DE ASSIS, R. S.; DE OLIVEIRA, M. Z. Adaptação e propriedades psicométricas da escala de intenção de turnover e busca de emprego. *Avaliação Psicológica*, 2019. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1704.6.06>
- DE MEULENAERE, K.; DE WINNE, S.; MARESCAUX, E.; VANORMELINGEN, S. The role of firm size and knowledge intensity in the performance effects of collective turnover. *Journal of Management*, v. 47, n. 4, p. 993-1023, 2021. <https://doi.org/10.1177/0149206319880957>
- FENG, J.; ALLEN, D. G.; SEIBERT, S. E. Once an entrepreneur, always an entrepreneur? Entrepreneurial identity, job characteristics, and voluntary turnover of former entrepreneurs in paid employment. *Personnel Psychology*, v. 75, n. 1, p. 179-213, 2022. <https://doi.org/10.1111/peps.12455>

HEKMAN, D. R.; VANWAGONER, H.; OWENS, B. P.; MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. M.; DINGER, J. An Examination of Whether and How Prevention Climate Alters the Influence of Turnover on Performance. *Journal of Management*, v. 48, n. 3, p. 542-570, 2022. <https://doi.org/10.1177/0149206320978451>

HELENO, C. T.; BORGES, L. O.; AGULLO-TOMAS, E. The meaning of work as a predictor of the intention to remain/leave among teachers. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, v. 19, 2018. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD180017>

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, v. 44, n. 3, p. 513, 1989. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

HOM, P. W.; LEE, T.; SHAW, J.; HAUSKNECH, J. One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, v. 102, n. 3, p. 530, 2017. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

HOM, P. W.; TSUI, A. S.; WU, J. B.; LEE, T. W.; ZHANG, A. Y.; FU, P. P.; Li, L. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied psychology*, v. 94, n. 2, p. 277, 2009. <https://doi.org/10.1037/a0013453>

IWAI, T.; BORTOLUZZO, A. B.; NAKATA, L. E.; COSTA, J. E. T. Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 23, n. 1, art. 5, p. 92-110, 2019. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170210>

KRISTOF-BROWN, A. L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

KRISTOF-BROWN, A. L.; SCHNEIDER, B.; SU, R. Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel psychology*, 2023. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>

KUYPERS, T.; GUENTER, H.; VAN EMMERIK, H. Team turnover and task conflict: A longitudinal study on the moderating effects of collective experience. *Journal of Management*, v. 44, n. 4, p. 1287-1311, 2018. <https://doi.org/10.1177/0149206315607966>

LEE, T. W.; HOM, P. W.; EBERLY, M. B.; LI, J. (Jason); MITCHELL, T. R. On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, v. 31, n. 3, p. 201-221, 2017. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>

LI, Q.; LOURIE, B.; NEKRASOV, A.; SHEVLIN, T. Employee turnover and firm performance: Large-sample archival evidence. *Management Science*, v. 68, n. 8, p. 5667-5683, 2022. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4199>

MAERTZ, C. P.; KEITH, M. G.; RAGHURAM, S.; PORTER, C. M.; DALTON, G. L. Advancing Theory and Practice on Managing Dysfunctional Turnover: Developing an Improved Measure of Turnover Reasons. *Group & Organization Management*, p. 10596011211065880, 2022. <https://doi.org/10.1177/10596011211065880>

MALIK, A.; BUDHWARB, P.; PATELC, C.; SRIKANTH, N. R. May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 33, n. 6, p. 1148-1178, 2022. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859582>

MARTINS, M. S.; MATOS, E.; SALUM, N. C. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 28, 2019. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0069>

MOON, K.; BERGEMANN, P.; BROWN, D.; CHEN, A.; CHU, J.; EISEN, E. A.; FISCHER, G. M.; LOYALKA, P.; RHO, S.; COHEN, J. Manufacturing productivity with

worker turnover. *Management Science*, v. 69, n. 4, p. 1995-2015, 2023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4476>

MOON, Y-K; O'BRIEN, K. E.; MANN, K. J. The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, v. 205, p. 112074, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112074>

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLYNSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001. <https://doi.org/10.5465/3069391>

NYBERG, A. J.; PLOYHART, R. E. Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, v. 38, n. 1, p. 109-131, 2013. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F.; DUNZER, R. A. The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 30, n. 10, p. 1583-1603, 2019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650>

OLIVEIRA, L. B.; NAJNUDEL, P. The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. *Revista de Gestão - REGE*, Vol. 30 No. 1, pp. 78-91, 2023. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025>

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, p. 415-431, 2017. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>

PELTOKORPI, V.; ALLEN, D. G. Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 2023. <https://doi.org/10.1002/job.2728>

PELTOKORPI, V.; ALLEN, D. G.; SHIPP, A. Time to leave? The interaction of temporal focus and turnover intentions in explaining voluntary turnover behaviour. *Applied Psychology*, v. 72, n. 1, p. 297-316, 2023. <https://doi.org/10.1111/apps.12378>

PORTER, C. M.; RIGBY, J. The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 42, n. 2, p. 212-228, 2020. <https://doi.org/10.1002/job.2483>

PORTER, C. M.; WOO, S. E.; ALLEN, D. G.; KEITH, M. G. How do instrumental and expressive network positions relate to turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, v. 104, n. 4, p. 511, 2019. <https://doi.org/10.1037/apl0000351>

ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS. Quase metade dos empregados deseja mudar de trabalho em 2023. 2023. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/imprensa/quase-metade-dos-empregados-deseja-mudar-de-trabalho-em-2023>>. Acesso: 14 jun.2023.

RAMOS, J. R.; FERREIRA, M. C.; MARTINS, L. F. Person-organization fit and turnover intentions: organizational trust as a moderator. *Psico-USF*, v. 26, p. 707-717, 2022. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260409>

RUBENSTEIN, A. L.; EBERLY, M. B.; LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, v. 71, n. 1, p. 23-65, 2018. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>

RUBENSTEIN, A. L.; PELTOKORPI, V.; ALLEN, D. G. Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, v. 119, p. 103413, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103413>

RUIZ, P. B. O.; PERROCA, M. G.; JERICÓ, M. C. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 50, p. 101-108, 2016. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014>

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J.; NEIVA, E. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>

SERENKO, A. The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution?, *Journal of Knowledge Management*, v. 27, n. 4, pp. 1042-1055, 2023a. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

SERENKO, A. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 2023b. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

SHIN, D.; ALAM, M. Lean management strategy and innovation: moderation effects of collective voluntary turnover and layoffs. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 33, n. 1, p. 202-217, 2022. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1826923>

SIMÓN, C.; AVGERINOS, E.; REVILLA, E. Quits Versus Discharges Across Job Levels: Revisiting the Positive Side of Turnover. *Journal of Management*, p. 01492063221108921, 2022. <https://doi.org/10.1177/01492063221108921>

SOARES, M.; FELIX, B.; LAURETT, R. Perception of calling and turnover intention: the moderating role of perceived mobility. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 20, p. 882-897, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220002x>

SOARES, V.; ÁLCAZAR, J.; LUDENA, M. Analytical Approaches in Human Resources-A Systematic Review. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 19, 2022. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775202219014>

SOUZA, P. L.; AYARZA, J. A. C.; SPILLEIR, D. Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>

STEIL, A. V.; FORIANI, E. V.; ZILLI, M. B.; RUBIO, M. A. Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho - RPOT*, v. 19, n. 2, p. 515-522, 2019. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>

STERN, I.; DENG, X.; CHEN, G.; GAO, H. The “butterfly effect” in strategic human capital: Mitigating the endogeneity concern about the relationship between turnover and performance. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 13, p. 2493-2510, 2021. <https://doi.org/10.1002/smj.3324>

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: *Political psychology*. Psychology Press, 2004. p. 276-293.

URRUTIA PEREIRA, G.; MACHADO, W.; OLIVEIRA, M. Z. Organizational learning culture in industry 4.0: relationships with work engagement and turnover intention. *Human Resource Development International*, v. 25, n. 5, p. 557-577, 2022. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1976020>

WALUMBWA, F. O.; HSU, I-C; WU, C.; MISATI, E.; CHRISTENSEN-SALEM, A. Employee service performance and collective turnover: Examining the influence of initiating structure leadership, service climate and meaningfulness. *Human Relations*, v. 72, n. 7, p. 1131-1153, 2019. <https://doi.org/10.1177/0018726718790649>

WIKHAMN, W.; ASPLUND, K.; DRIES, N. Identification with management and the organisation as key mechanisms in explaining employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, v. 31, n. 4, p. 956-976, 2020. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12335>