

## **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**

---

**Bibliometric review of the Brazilian production of turnover from 1980 to 2015**

**Revisión bibliométrico de la producción científica brasileña de la rotación profesional 1980-2015**

### **Francielle Machado Beria\***

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### **Isadora Ligorio\*\***

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### **Marcelle Matiazo Pinhatti\*\*\***

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### **Daniela Boucinha\*\*\*\***

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### **Manoela Ziebell de Oliveira\*\*\*\*\***

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

#### **RESUMO**

Rotatividade, ou turnover no mercado de trabalho, diz respeito à saída permanente de profissionais de seus postos e à admissão de novos profissionais pelas organizações. Devido à mudança de estilos de carreiras tradicionais para contemporâneas, houve um crescimento exponencial na rotatividade dos profissionais dentre as organizações. Apesar desta realidade, nota-se um número pequeno de estudos brasileiros sobre o tema. O objetivo do presente artigo foi caracterizar a produção nacional e discutir as potencialidades e limitações dos estudos desenvolvidos no contexto brasileiro para o entendimento e a gestão da rotatividade de profissionais em organizações de trabalho. O método consiste em uma revisão da literatura brasileira sobre rotatividade de pessoal produzida entre 1980 e 2015, e divulgada no Portal de Periódicos da CAPES e na base de dados Scielo. Foram identificados 59 artigos. Os resultados mostraram que, apesar do impacto econômico da rotatividade para organizações, indivíduos e sociedade, a produção nacional sobre o tema além de permanecer escassa,

encontra-se dispersa em diferentes centros do país. Verifica-se a necessidade de desenvolver instrumentos nacionais que viabilizem a pesquisa sobre rotatividade, bem como de ampliar os contextos de investigação sobre o tema, envolvendo diferentes tipos de organização e métodos de coleta e análise de dados.

**Palavras-chave:** revisão, rotatividade, administração, recursos humanos.

### **ABSTRACT**

Turnover in the labour market refers to the permanent output professional of their position and the admission of new professionals by the organizations. Due to the change of styles of traditional to contemporary careers, there's been an exponential growth in turnover of employees among organizations. Despite this reality, there are a small number of Brazilian studies on the topic. The goal of this article was to characterize the national production and discuss the potential and limitations of studies developed in the Brazilian context to the understanding and management of turnover of professionals in work organizations. The method consists of a literature review on Brazilian turnover produced between 1980 and 2015, and unveiled at the Portal de Periódicos CAPES and the Scielo database. Fifty-nine articles were identified. The results showed that, despite the economic impact of turnover for organizations, individuals and society, national production about this topic as well as remain scarce is scattered in different centers in the country. There is a need to develop national instruments that enable research on turnover, as well as to expand the theme research contexts, involving different types of organization and methods of data collection and analysis.

**Keywords:** review, turnover, management, human resources.

### **RESÚMEN**

Turnover en el mercado laboral refiere a la salida permanente de trabajadores de sus puestos y a la admisión de nuevos trabajadores por parte de las organizaciones. Debido al cambio de estilos de carrera tradicionales a contemporáneas hubo un crecimiento exponencial en la rotación de trabajadores entre las organizaciones. A pesar de esta realidad, se aprecia un número pequeño de estudios brasileños sobre el tema. El presente artículo buscó caracterizar la producción nacional y discutir las potencialidades y limitaciones de los estudios desarrollados para la comprensión y gestión del Turnover en las organizaciones. El método consiste en una revisión de la literatura brasilera sobre el Turnover producida entre 1980 y 2015, divulgada en el Portal de Periódicos CAPES y en la base de datos Scielo. Se identificaron 59 artículos. Los resultados mostraron que, a pesar del impacto económico del turnover para las organizaciones, los individuos y la sociedad, la producción nacional sobre el tema además de permanecer escasa, se encuentra dispersa en diferentes centros del país. Se verificó la necesidad de desarrollar instrumentos nacionales que permitan la investigación del Turnover, así como ampliar los contextos de investigación, involucrando diferentes tipos de organización y métodos de colecta y análisis de datos.

**Palabras clave:** revisión, rotación, administración, personal.

É consenso entre pesquisadores e profissionais que o mundo do trabalho vem sofrendo importantes mudanças nas últimas décadas. Tais mudanças decorrem, entre outros fatores, da globalização, das revoluções tecnológicas e do ingresso na pós-modernidade (Magalhães & Bendassolli, 2013). Como consequência, os cargos antigos vêm desaparecendo enquanto novos crescem exponencialmente (Lassance & Sparta, 2003). Além disso, os postos de trabalho na indústria e o emprego estrutural vêm dando lugar ao trabalho autônomo e à economia informal (Ribeiro, 2010).

No Brasil, as mudanças decorrentes dessa nova ordem econômica foram observadas mais facilmente a partir das décadas de 1980 e 1990, por meio do aumento do desemprego no setor industrial, paralelo a uma evolução notável do setor de serviços. Em meio a essas mudanças, as organizações passaram a utilizar contratos menos estáveis ou extensos, como a prestação de serviços. Desse modo, os vínculos empregatícios são evitados, o que gera um incremento do fluxo de trabalhadores e postos de trabalho (Corseuil & Servo, 2006). Ao reduzir suas folhas de pagamento, as empresas também aumentaram os processos demissionários. Consequentemente, elevaram-se os índices de rotatividade e realocação, que no início dos anos 2000 já estavam entre os maiores do mundo – mesmo quando controlados por fatores como composição setorial e distribuição de tamanhos das empresas (Balassiano & Costa, 2006; Ribeiro, 2010).

Em resposta a essas mudanças, também observadas no cenário internacional, em 1997, Tom Peters, apontado por profissionais de mercado como o “guru da gestão”, propôs conceitos como “você é seu projeto” e “uma marca chamada você”. Tais conceitos remetiam a novas atitudes de carreira esperadas dos profissionais frente às transformações no contexto do trabalho (Gomes, 2006) e à necessidade de apresentar diversas habilidades para a empregabilidade: flexibilidade, versatilidade, capacitação tecnológica e adaptabilidade (Lassance & Sparta, 2003). No Brasil, a jornalista Marília Fontoura (1996), da revista Exame, fez referência pela primeira vez ao termo empregabilidade como a capacidade de gerar trabalho e remuneração mesmo sem emprego formal (Gomes, 2006). Outras expressões surgiram a partir da segunda metade da década de 1990 para remeter aos novos projetos de carreira resultantes das mudanças no mercado de trabalho e do enfraquecimento de papéis ocupacionais tradicionais. Termos como carreiras proteanas, sem-fronteiras e caleidoscópicas (Sullivan & Baruch, 2009; Baruch, Szűcs, & Gunz, 2015) foram criados em alusão às expectativas sobre as carreiras não lineares, não previsíveis e com encadeamentos nem sempre evidentes. Nesse sentido, os termos englobam uma dimensão subjetiva da carreira na qual o indivíduo se posiciona ativamente no

campo do trabalho em face do novo momento sócio-histórico (Magalhães & Bendassolli, 2013).

A proposição desses termos evidencia que a transformação real na ordem econômica foi acompanhada pela mudança de um paradigma positivista para um paradigma humanista no entendimento das carreiras. Até aproximadamente a metade do século XX, a gestão da carreira era caracterizada pela passividade do profissional, associada à abordagem de traço-e-fator, ou seja, os profissionais se adequavam às ocupações. Além disso, as organizações ofereciam estabilidade e longevidade dos contratos psicológicos aos seus funcionários. Contudo, a partir da segunda guerra mundial, psicólogos humanistas passaram a propor que, para lidar com tempos de crise, os indivíduos precisariam ser maduros, autônomos e confiar em sua experiência subjetiva (Savickas, 2011). Esse dado pode ser ilustrado por uma pesquisa feita pela consultoria Catho (2013) com 53.600 profissionais brasileiros que indicou que em 2005, os gestores de recursos humanos recomendavam que os profissionais permanecessem em seus empregos por, no mínimo, 3,5 anos, período superior aos 2,7 anos recomendados em 2013. Já na pesquisa realizada no ano seguinte, o tempo mínimo recomendado foi de dois a três anos (Catho, 2014). Os autores da pesquisa não justificam a mudança na forma de compreender a necessidade de movimentação dos profissionais entre organizações.

A flexibilidade e a mobilidade que as organizações passaram a demandar dos trabalhadores contemporâneos e a preocupação com os níveis crescentes de rotatividade podem parecer contraditórias, à primeira vista. No entanto, se trata de duas facetas do processo de adaptação dos profissionais às novas regras do mercado de trabalho. Segundo pesquisadores nacionais e internacionais (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006; Oliveira, Zanon, Silva, Pinhatti, Gomes, & Gauer; Baruch, Szűcs, & Gunz, 2015), as carreiras contemporâneas podem ser caracterizadas por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica que não estão necessariamente relacionados. Em resposta às mudanças econômicas e às novas formas de compreender o desenvolvimento das carreiras, organizações estimulam a mobilidade psicológica dos profissionais e sua capacidade de pensar o trabalho para além das fronteiras da organização. Em outras palavras, há expectativa de uma mudança de postura passiva para atitudes e comportamentos de autonomia e maturidade frente às organizações, as quais estão cientes de que isso pode acarretar em maior mobilidade física e, conseqüentemente, em índices de turnover. As carreiras construídas pelos profissionais, a partir dessas mudanças de atitudes têm sido chamadas de carreiras pós-corporativas (Baruch et al., 2015). Esse nome se justifica porque, com frequência, trata-se de trajetórias de carreira mais autônomas e independentes da estrutura organizacional que são estabelecidas a partir da demissão de um

funcionário que permaneceu por períodos estendidos em uma organização, o que caracteriza a mudança de uma carreira organizacional tradicional para novos arranjos possíveis, característicos das carreiras contemporâneas (Baruch et al., 2015).

A mudança dos estilos de carreiras tradicionais para carreiras contemporâneas implicou em maior flexibilidade dos profissionais dentre as organizações, chamada de rotatividade. A rotatividade (ou turnover) no mercado de trabalho diz respeito à saída definitiva dos profissionais de seus postos (Griffeth & Hom, 2001) e à admissão de novos profissionais pelas organizações. Taxonomicamente, esse fenômeno pode ser classificado de acordo com os três tipos de eventos que o induzem: 1) ajustes no tamanho da força de trabalho de uma empresa; 2) mudanças na estrutura ocupacional da força de trabalho da empresa; e 3) dispensa e substituição de trabalhadores em postos existentes, em geral por questões de vínculo (*match*) insatisfatório entre o trabalhador e a empresa (Ribeiro, 2010).

O saldo desse processo de desligamentos e admissões, apesar de ter aspectos positivos, como o papel mais ativo do profissional e da organização em constante aprimoramento mútuo, tende a ser negativo para os indivíduos, as equipes e a sociedade. Os indivíduos perdem a senioridade e algumas relações pessoais próximas, além de assumirem custos que antes eram delegados às organizações, como plano de saúde ou previdência. As equipes, por sua vez, precisam se adaptar a novos contextos e relações de trabalho, além de atender a expectativa de entrega rápida e eficiente de resultados.

Os custos para a sociedade são ainda maiores. Tomando o Brasil como exemplo, é possível apontar que as despesas sociais com o turnover de profissionais - mais especificamente com o pagamento de seguro desemprego e abono salarial - chegaram a R\$ 47 bilhões em 2013, montante correspondente a 1% do Produto Interno Bruto do país naquele ano (Rizzotto, 2013). Esse montante aumentou para aproximadamente R\$ 52 bilhões em 2014, ano em que foi implementada a Medida Provisória (MP) nº 665, de 30 de dezembro de 2014, a qual altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, e nº 10.779, de 25 de novembro de 2003, prevendo novas regras para a concessão dos benefícios do seguro-desemprego e do abono salarial (Nery, 2015). Em relação ao abono salarial, deve-se perceber que o impacto da mudança das regras só ocorrerá nos benefícios pagos no ano calendário de 2016-17, o que impossibilita o cálculo real do impacto da Medida (BRASIL, 2015).

Já para as organizações, os custos financeiros de recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a 200% do salário anual orçado para o cargo (Griffeth & Hom, 2001). Os custos intangíveis da saída voluntária de profissionais também são motivo de preocupação: altas taxas de turnover podem levar à perda da memória organizacional e à ausência de mentores

experientes para os novos membros da organização (Griffeth & Hom, 2001). Podem ocasionar ainda, uma perda geral de eficiência e continuidade, bem como a exposição de segredos comerciais (Griffeth & Hom, 2001).

Dado seu impacto social, inúmeros estudos, em âmbito internacional, têm investigado os antecedentes e consequentes do turnover de profissionais. Em uma revisão sobre o turnover de profissionais, Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly (2008) verificaram que até 1985 uma série de modelos foram desenvolvidos com a intenção de explicar o turnover de profissionais. Tais modelos eram baseados especialmente em atitudes tradicionais de satisfação e comprometimento e antecedentes distais, como as diferenças individuais e a natureza do trabalho. Os modelos propostos entre 1985 e 1995, por sua vez, passaram a agregar um número significativo de variáveis contextuais (organizacionais ou relativas ao ajuste entre indivíduo e organização), além de condições individuais negativas, tais como cansaço e estresse. Finalmente, segundo a revisão de Holtom et al. (2008), os modelos produzidos entre 1995 e 2008 tornaram-se ainda mais complexos, mas talvez mais distantes de uma visão unificada do processo de turnover. Adicionalmente, passaram a contemplar mais profundamente a sensibilidade temporal do processo de turnover que, com frequência, tem início a partir de reflexões sobre a saída. Assim, passou-se a questionar não apenas por que os profissionais deixam as empresas, mas também o que os faz quererem ficar. (Holtom et al., 2008). Esta busca por modelos universais e consensuais que expliquem o turnover de profissionais segue sendo uma tendência da área (Mohamed, Lai, Daskalaki, & Saridakis, 2016).

Tendo em vista a relevância da temática e o crescente número de modelos que se propõem a explicar o fenômeno no âmbito internacional, o objetivo deste estudo foi levantar informações acerca da produção científica contemporânea sobre o turnover de profissionais, publicada em veículos científicos nacionais. Mais especificamente, pretendeu-se caracterizar as publicações que investigam a rotatividade de profissionais no Brasil desde 1980 até 2015, a partir dos seguintes aspectos: instituições em que foram produzidos; perfil metodológico; definição de turnover; objetivos; amostras; temas, variáveis e instrumentos, e resultados.

É importante destacar que a determinação do período analisado se deu em função de um artigo de referência para o tema no Brasil, que foi produzido em 1979, e intitulado "Medidas de turnover na indústria do Rio Grande do Sul" (Ely, 1979). Este trabalho visou a propor a utilização das medidas de rotatividade da mão-de-obra como indicador de emprego e a proporcionar aos empresários e profissionais de Recursos Humanos um parâmetro para a análise da rotatividade. Neste estudo, os autores fizeram uma breve revisão de artigos científicos em periódicos de divulgação acerca do turnover de

profissionais. Para tanto, analisaram os dados brutos de dois levantamentos em estabelecimentos: os provenientes da Relação de empregados, preenchida segundo o art. 360 da CLT; e os provenientes da pesquisa mensal sobre Flutuação da Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho que se refere à mesma população. Os resultados demonstraram que o problema fundamental do emprego reside em deficiências qualitativas e não quantitativas. Mais especificamente, foi possível constatar que as admissões eram maiores que os desligamentos, o que indicaria uma expansão nas oportunidades de emprego - situação oposta à observada no país nos últimos anos. No entanto, a reflexão sobre o elevado número de substituições observado sugeriria problemas qualitativos na mão-de-obra selecionada.

Assim, a partir do levantamento da produção científica a partir de 1980, as autoras pretendem apresentar os avanços em relação à compreensão qualitativa sobre o fenômeno do turnover de profissionais no Brasil. Adicionalmente, discutirão potenciais contribuições das áreas de orientação de carreira e psicologia organizacional para a investigação e gestão do turnover de profissionais.

## **Método**

A presente revisão de literatura teve as seguintes questões norteadoras: 1) Em quais instituições são produzidos os estudos sobre turnover no Brasil?; 2) Qual o perfil metodológico dos artigos nacionais?; 3) Como pesquisadores definem o turnover de profissionais em publicações brasileiras?; 4) Quais são os objetivos dos estudos?; 5) Quais as amostras utilizadas?; 6) Quais os principais temas e variáveis abordados e quais instrumentos são utilizados?; e 7) Quais os principais achados? A partir desses questionamentos, pretendeu-se caracterizar a produção científica nacional sobre o turnover de profissionais nos últimos 35 anos.

A revisão circunscreveu-se ao Portal Periódicos da Capes e à base de dados do Scielo. O levantamento teve como descritores as palavras "turnover" e "rotatividade", e incluiu apenas os artigos publicados em periódicos nacionais entre 1980 e 2015. A partir dos critérios descritos, foram encontrados 297 artigos. Procedeu-se a leitura de títulos, palavras-chave e resumos e foram excluídos artigos nos quais o termo turnover ou o termo rotatividade não estivessem presentes, bem como aqueles em que o termo turnover não se referia à área de gestão de pessoas (ex. artigos na área de ciências biológicas ou de ciências da terra). Adicionalmente eliminou-se publicações repetidas e aquelas que não contavam com amostras brasileiras, resultando em 59 publicações. Uma vez que esses critérios não foram suficientes

para a identificação do papel desempenhado pelo turnover - o termo turnover ou rotatividade estavam presentes no resumo, palavras-chave ou título, mas o papel da variável no estudo não era claro - foi realizada a leitura do artigo na íntegra a fim de determinar a centralidade do fenômeno para a investigação. Essa análise gerou uma seleção de 32 publicações nacionais.

A partir da leitura detalhada dos artigos, foi construído um formulário para a organização das informações. O formulário continha os seguintes itens: revista e ano de publicação, área de atuação e instituição do primeiro autor, perfil metodológico do estudo, objetivos, amostra, temas, medidas e instrumentos, e os principais achados do estudo. Por fim, foi feita uma análise das referências dos artigos considerando: o número, a procedência, a data de publicação, e a identificação daquelas que abordavam especificamente o turnover de profissionais.

## **Resultados**

A partir dos critérios de inclusão e exclusão de artigos da amostra, selecionou-se 32 artigos em que a rotatividade de profissionais era tema central (Anselmi, Duarte, & Angerami, 2001; Antigo, & Machado, 2006; Bittar, 1996; Campos, & Malik, 2008; Cardoso, Cardoso, & Santos, 2013; Ferreira, & Freire, 2001; Gonçalves, Soares, Troll, & Cyrino, 2009; Iwamoto, & Anselmi, 2006; Lima & Kurganct, 2009; Lopes, Moretti, & Alejandro, 2011; Machado, & Silva, 2014; Magalhães, Dall'Agnol, & Marck, 2013; Mazon, & Trevizan, 2000; Medeiros, Junqueira, Schwingel, Carreno, & Saldanha, 2010; Mendonça, 2006; Monte, & Penido, 2008; Moura, 1986; Neto, & Assumpção, 1998; Ney, & Rodrigues, 2012; Nomura, & Gaidzinski, 2005; Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013; Orellano, Mattos, & Pazello, 2009; Praça, Freitas, & Hoepers, 2012; Ramos, & Carneiro, 2002; Ribeiro, 2010; Sá, Oliveira, Gomes, Nogueira, Villa, & Collet, 2012; Sancho, Carmo, Sancho, & Bahia, 2011; Santos, & Lacaz, 2012; Schmidt Filho, Esteves, & Bittencourt, 2013; Silva, Lourencetti, & Rached, 1995; Vieira, & Kurcgant, 2010; Vilela, Almeida, & Mendes, 2012). Dentre os artigos analisados, apenas um foi produzido na década de 80, três na década de 90, 13 foram produzidos nos anos 2000 e 15 a partir de 2010, o que indica crescente interesse no tema.



## **Sobre as instituições, o perfil metodológico e os meios de divulgação**

Verificou-se que a produção nacional sobre a rotatividade de profissionais está concentrada principalmente em instituições dos estados de São Paulo (14 artigos), mais especificamente da USP (quatro artigos), e Rio de Janeiro (sete artigos). Há publicações advindas também do Rio Grande do Sul (três artigos), do Paraná, do Distrito Federal, da Paraíba (dois artigos cada), de Minas Gerais e de Pernambuco (um artigo cada). Esse resultado evidencia que, embora crescente, a produção nacional sobre o tema ainda é escassa e dispersa em diferentes centros. Esse resultado sugere que os artigos analisados sejam investigações pontuais, as quais não têm continuidade, denotando pouca consolidação das pesquisas sobre o tema no país.

Quanto ao perfil metodológico, observa-se que os periódicos tendem a publicar maior volume de trabalhos teórico-empíricos (30 dos 32 artigos), acompanhando tendências da literatura internacional. Verifica-se ainda que a maior parte dos artigos foi publicada em revistas da área de Economia e Finanças (nove), Enfermagem (oito), e Saúde coletiva (seis), seguidas pela Administração (quatro), Psicologia (um), e Medicina (um), e que três artigos foram publicados em periódicos multidisciplinares. De qualquer modo, constata-se uma profícua pluralidade metodológica na produção científica sobre o turnover de profissionais, dadas a complexidade e a diversidade das temáticas estudadas na área.

## **Sobre a definição de rotatividade**

A análise das definições de rotatividade empregadas nos artigos analisados indicou que 14 deles não adotaram nenhum tipo de definição para o termo, dez dos demais artigos definiram rotatividade a partir de sinônimos e oito artigos basearam-se em descrições apresentadas por outros autores. Dentre os artigos que definiram o termo rotatividade, identificou-se que dois adotaram uma definição pelo oposto, como, por exemplo: rotatividade é caracterizada pela "impermanência do funcionário". Já nos artigos que utilizaram uma definição proveniente de literatura prévia, notou-se uma tendência a classificar o turnover como "entrada e saída de funcionários de uma empresa", denotando uma perspectiva organizacional. Em outras palavras, essas definições descrevem a rotatividade como recolocação ou substituição de profissionais, em oposição à perspectiva individual de turnover como retirada permanente (voluntária ou involuntária) do profissional de seu posto de emprego, como definem Griffeth e Hom (2001). Dentre os analisados, 19

artigos abordaram a rotatividade a partir de uma perspectiva organizacional, oito assumiram uma perspectiva individual e em cinco não foi possível compreender claramente como o fenômeno rotatividade é compreendido.

### **Sobre os objetivos**

De maneira geral, os objetivos principais dos artigos investigados diziam respeito a: 1) identificação dos antecedentes do turnover; 2) determinação das taxas de turnover e 3) identificação do turnover como antecedente de outras variáveis. Mais especificamente, nove artigos buscaram identificar antecedentes do turnover (como satisfação com o trabalho, o conflito família-trabalho, condições socioeconômicas, número de pacientes atendidos por funcionário de saúde, entre outros fatores subjetivos e objetivos). Outros sete artigos, que tiveram como foco principal discutir ou identificar as variações nas taxas de turnover, empregaram diferentes métodos e variáveis em contextos específicos, como em uma instituição de saúde, por exemplo. Por fim, seis artigos identificaram o turnover como fator relevante para compreender outras variáveis, como o custo do produto, a produtividade nos hospitais, ou a motivação para que os profissionais atuem em determinados locais.

Nos 10 artigos restantes, apenas os objetivos secundários diziam respeito ao turnover de profissionais. Ou seja, tratavam o turnover como indicador de outro problema, o qual era o foco principal da pesquisa – que em alguns casos se referia à análise de um programa ou intervenção, à insatisfação profissional, aos acidentes no trabalho, à produtividade, ou ao fracasso e evasão escolar. Nessas pesquisas, o turnover foi percebido tanto como causa quanto como desfecho do problema investigado, considerado, portanto, como relevante, embora não tenha sido o ponto de partida para os estudos em questão.

### **Sobre a amostra**

As publicações podem ser divididas entre as que utilizaram uma amostra formada por profissionais ou organizações, as que utilizaram uma amostra formada por documentos e artigos, e publicações que utilizaram ambos os tipos de amostras. Os três artigos teóricos e os sete artigos de análise documental descreveram suas amostras a partir do período de análise, da nacionalidade e da fonte dos dados. Os quatro estudos de caso e os dois estudos mistos, em que a amostra consistia em instituições, apresentaram o tipo de instituição (escola, hospital, empresa etc.), o setor (público ou privado), e o

número de funcionários. Já dentre as 17 publicações que utilizaram amostras formadas por funcionários de instituições públicas ou privadas (dois artigos analisaram instituições e profissionais), a função dos participantes foi a única característica descritiva utilizada de forma unânime. Além da função dos profissionais, sete artigos apresentaram outras informações descritivas das amostras, como idade e sexo (presentes em três artigos), formação acadêmica, período de desligamento da instituição, e o tempo médio de permanência na instituição (presentes em dois artigos). Os demais artigos descreveram características específicas de suas amostras (como tempo desde a formatura, naturalidade, etc.) ou não forneceram maiores detalhes sobre elas.

### **Sobre os temas, medidas e instrumentos**

Dentre os artigos analisados, doze utilizaram entrevista ou observação como método de coleta de dados. Os roteiros de entrevista e observação foram desenvolvidos especificamente para atender aos objetivos de cada estudo e, de maneira geral, não apresentaram semelhanças. Dentre os demais, sete estudos analisaram indicadores econômicos e sociais obtidos por meio de fontes como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Instituto de Pesquisa Econômica aplicada (IPEA), ou registros funcionais fornecidos por setores de recursos humanos (11 artigos).

Apenas um dos artigos da amostra (Lopes, Moretti, & Alejandro, 2011) utilizou escalas. O questionário continha 37 itens desenvolvido pelos próprios autores, a partir de escalas internacionais, sendo uma delas composta de seis itens que avaliavam a intenção de turnover. O instrumento foi aplicado em 194 profissionais de vendas com o objetivo de adaptar o instrumento, além de entender a relação entre a avaliação de justiça na sua constituição tetradimensional (procedimental, informacional, interpessoal e distributiva) e a motivação, a lealdade, e a intenção de turnover desses profissionais. Os resultados encontrados indicaram que a percepção de justiça aumenta quando existe remuneração salarial e distribuição dos lucros gerados, fatores que influenciam a motivação e a lealdade da equipe de vendas, além de minimizar a intenção de turnover.

As figuras 1 e 2 apresentam com que frequência os diferentes temas e medidas dos artigos analisados foram utilizados para investigar os objetivos principais e os objetivos secundários dos estudos, respectivamente. É interessante notar que, enquanto os objetivos principais dos estudos giram em torno de sete temas (desempenho/produktividade, comprometimento/engajamento, duração das relações de emprego, fluxo de empregos, licenças/acidentes/absenteísmo, admissões/demissões,

turnover/intenção de turnover), os objetivos secundários estão pulverizados em diversas categorias. A mais frequente delas está relacionada a profissionais (admissão/demissão/substituição ocorrem em aproximadamente 33% dos artigos), seguida de políticas e práticas de trabalho (30%), turnover/intenção de turnover (23,3%) e contexto econômico (16,7%).



Figura 1. Variáveis principais dos estudos investigados

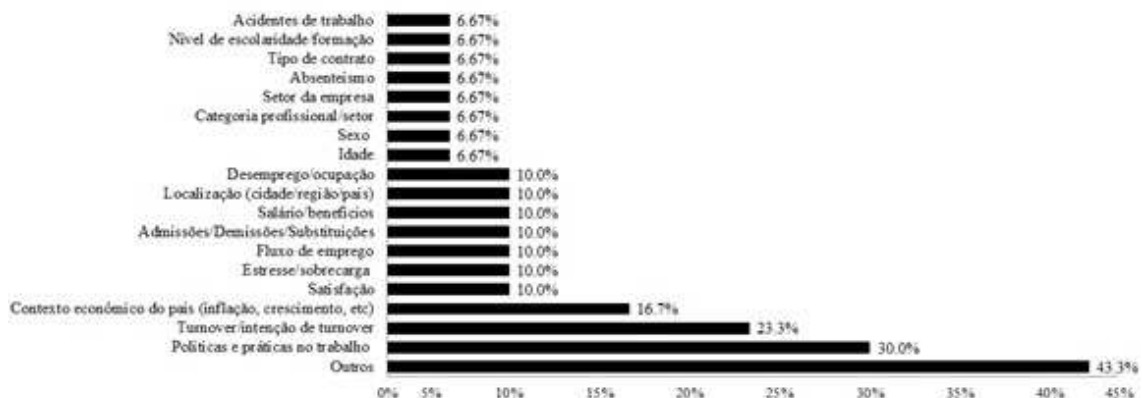


Figura 2. Variáveis secundárias dos estudos analisados

### Sobre os principais achados do estudo

A partir dos artigos revisados voltados para área da saúde, constatou-se que a causa mais recorrente da rotatividade foram as más condições de trabalho (como ambiente insalubre, indisponibilidade de materiais necessários, problemas de infraestrutura e fatores de higienização). Fatores como a instabilidade do vínculo trabalhista, a gestão autoritária, a carga horária de trabalho considerada elevada e o número excessivo de pacientes sob os cuidados de uma equipe de profissionais da saúde também foram fatores influentes. A principal consequência do elevado índice de

rotatividade, segundo os estudos, foi a dificuldade em criar relações estáveis tanto entre os colegas de trabalho, quanto com a comunidade, que ficava sem uma figura de referência. Além disso, foi reportada uma sobrecarga nos funcionários que permanecem no serviço, ocasionando insatisfação e possíveis problemas de saúde e queda dos preços de produtos nas indústrias (Vieira & Kurcgant, 2010).

Nos artigos produzidos por pesquisadores da área de Economia e Administração, notou-se maior incidência de estudos sobre as taxas, as características e as consequências da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. Segundo Ribeiro (2010), no Brasil, as taxas de realocação e rotatividade estavam entre as maiores do mundo e, em 2010, a maior parte delas (57%) se devia a problemas de vínculo entre empregador e empregado. Monte e Penido (2008) apontaram que outros atributos como o sexo (masculino), ser chefe-de-família, a raça (branca), a idade (mais elevada) e a escolaridade (menor) possuíam relação forte e positiva com a duração no emprego. Um estudo realizado em Belo Horizonte (Antigo & Machado, 2006) indicou que grupos com menor estabilidade no mercado de trabalho (jovens e mulheres) também estavam mais suscetíveis ao turnover. Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) apontaram ainda que a preocupação da organização com seus resultados a curto e a longo prazo também é fator fundamental para que ocorra a rotatividade: se a empresa busca melhores desempenhos a mais curto prazo é mais provável que ela adote medidas que aumentem a pressão sobre o funcionário. Como consequência, é possível observar piores desempenhos e menor probabilidade de retenção dos profissionais pela empresa. Outros estudos verificaram ainda que os altos índices de rotatividade podem ser causa de graves problemas para a organização, que refletem no ambiente de trabalho, na sua imagem externa, além das perdas financeiras (Neto & Assumpção, 1998).

É possível notar, por meio da análise dos principais achados, que diferentemente dos artigos voltados para área da Saúde, os das demais áreas, como Economia e Administração, apresentaram resultados marcadamente diferentes e de difícil sobreposição, visto que os objetivos de investigação são diversificados e apresentam amostras variadas. Em outras palavras, esses estudos caracterizam-se mais por suas especificidades do que por suas semelhanças. O estudo de Silva, Lourencetti e Rached (1995), por exemplo, evidenciou que a rotatividade do corpo docente e da direção, em escolas, foi vista como prejudicial aos alunos, visto que esse dado foi apontado como condicionante do fracasso escolar, seguido de evasão. Esse dado remete à discussão proposta por Ely (1979) sobre a relevância de analisar o turnover de profissionais qualitativamente e não apenas quantitativamente, a fim de prevenir e minimizar seus efeitos prejudiciais às organizações e indivíduos.

## Discussão

A análise realizada permite observar que a produção científica sobre o turnover de profissionais vem acompanhando as mudanças no cenário econômico e nas configurações das carreiras. Nas décadas de 1980 e 1990, quando se verificou um grande aumento do desemprego no setor industrial, houve um pequeno incremento das publicações sobre o tema – de uma, na década de 1980, para três, na década de 1990. Entre a segunda metade da década de 90 e os anos 2000, observou-se a abertura econômica do país, o decréscimo da inflação, e importantes mudanças na política cambial e de juros e, portanto, nos fluxos de capitais, os quais resultaram em variações na estrutura e no dinamismo da economia brasileira. Ainda, uma oferta crescente de mão-de-obra (decorrente dos desligamentos ocorridos no período anterior e dos novos ingressos no mercado de trabalho) estimulou o aumento da rotatividade a partir da substituição de trabalhadores não qualificados por trabalhadores com qualificação intermediária em diversos setores da economia e, especialmente na indústria (Pauli, Nakabashi, & Sampaio, 2012). Nesse momento, a ideia da carreira autogerenciada, já presente em outros países (Balassiano, 2006; Baruch, 2015) começou a ganhar força no cenário nacional, verificou-se um novo incremento – 13 trabalhos foram publicados até 2009 – e uma diversificação dos contextos de investigação dos artigos sobre turnover de profissionais. Por fim, a adoção dos novos contratos de emprego, a fluidez das carreiras contemporâneas e a mobilidade dos profissionais vêm impactando o mercado de trabalho (principalmente a partir da crise econômica internacional de 2008), e elevando a preocupação com a retenção de talentos e a rotatividade de profissionais (Balassiano, 2006; Baruch et al., 2015). Como reflexo disso, é possível observar que, em 2015, a produção sobre rotatividade no Brasil já superava os números da produção da década anterior – 15 artigos. Esse crescimento de publicações científicas nacionais sobre o tema acompanha a tendência observada em pesquisas de mercado (Catho, 2013; 2014), que apontam a diminuição do tempo de permanência dos profissionais nas organizações e de estudos internacionais (Mohamed et al., 2016) que destacam o esforço de acadêmicos ao redor do mundo em propor modelos universais para explicar este fenômeno. Contudo, observa-se que os estudos analisados tendem a ter como foco da investigação, os indivíduos e as organizações e não contemplam o mercado de trabalho, deixando de lado um dos elementos da tríade considerada essencial às investigações sobre o turnover de profissionais (Mohamed et al., 2016), o que indica uma importante limitação das publicações nacionais sobre o tema e uma oportunidade para futuras investigações.

Dentre os trabalhos analisados, predominaram os artigos produzidos na Economia e na Enfermagem. Se o volume de artigos na área de Enfermagem é alto, refletindo a tendência internacional de investigar o turnover de profissionais expostos a situações de alta pressão e exposição a clientes (Sancho, Carmo, Gomes & Bahia, 2011), como enfermeiros, agentes carcerários e professores, o mesmo não ocorre com os artigos da área da Economia. Estudos de análise documental, forma de investigação usada nos artigos da área econômica, que investigam as taxas e os padrões do turnover de profissionais, são divulgados em menor volume por periódicos internacionais. Esses estudos denotam a preocupação dos autores em compreender o contexto nacional a partir da realidade observada no país e não a partir de modelos adaptados de outros contextos sociais e econômicos, o que não se observa em outras áreas de conhecimento, as quais se utilizam de modelos e instrumentos derivados de outras realidades e são aplicados a amostras brasileiras.

Outra diferença que pode ser observada em relação à literatura internacional diz respeito aos principais objetivos dos artigos nacionais, quais sejam: a) identificação dos antecedentes do turnover; b) determinação das taxas de turnover e c) identificação do turnover como antecedente de outras variáveis. Segundo Mohamed et al. (2016), as pesquisas internacionais tendem a propor e a testar modelos para a análise dos antecedentes do turnover em contextos gerais e com amostras diversas, e pouco tem sido publicado sobre os desfechos desse fenômeno.

Uma provável consequência dos objetivos estabelecidos pelos estudos brasileiros diz respeito à carência de instrumentos e modelos teóricos universais para investigar o turnover de profissionais. Diferentemente da literatura internacional, que, desde o modelo pioneiro proposto por March e Simon, em 1958, vem produzindo inúmeros modelos e escalas para analisar esse fenômeno (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012), apenas um dos estudos analisados no presente artigo utilizou uma escala desenvolvida e validada pelos próprios autores para investigar a rotatividade em equipes de vendas.

Alguns desafios que essa realidade impõe para a pesquisa são a dificuldade para realizar investigações em contextos nos quais o pesquisador não está inserido como empregado – uma vez que não tem acesso a dados funcionais; e a impossibilidade de comparar os resultados de pesquisas realizadas em diferentes contextos e com diferentes amostras nacionais e internacionais – especialmente porque as amostras utilizadas nos estudos nacionais são descritas com pouco detalhe, assim como os roteiros de entrevista e observação, por exemplo.

Já as dificuldades para a prática profissional dizem respeito à impossibilidade de avaliar objetivamente aspectos como: a influência do turnover sobre o desempenho das organizações; a efetividade de

intervenções cujo objetivo é reduzir a incidência desse comportamento entre profissionais; o impacto das políticas e práticas organizacionais de retenção de profissionais sobre as taxas de turnover, entre outros.

Apesar das diferenças marcantes e limitações apresentadas pelas publicações brasileiras, tomados em conjunto, diferentes estudos apresentaram importantes contribuições para teoria e prática ao corroborar resultados de estudos anteriores. Sancho et al. (2011), bem como Machado e Silva (2014), por exemplo, observaram maiores índices de rotatividade entre profissionais em contextos econômicos menos favoráveis. Resultado complementar foi apontado na revisão de literatura feita por Ongori (2007), que indicou que em locais onde as condições econômicas e a situação do mercado de trabalho são favoráveis, a estabilidade dos profissionais no emprego é maior. Antigo e Machado (2006) concluíram que a rotatividade diz respeito tanto a motivos subjetivos, quanto objetivos – resultado que remete ao modelo proposto por Mobley (1992) – e que essa característica influencia a identificação com a empresa e com o trabalho, bem como o diálogo entre empresa e colaborador. Monte e Penido (2008), por sua vez, perceberam uma correlação positiva entre a maior duração do emprego e o fato de ser homem, chefe de família, branco e com mais tempo de trabalho na organização. Embora os autores não tenham discutido esse resultado, artigos internacionais apresentam achados semelhantes, como mostra a revisão feita por Steel e Lounsbury (2009). Os artigos analisados verificaram ainda que a rotatividade implica em: maior ocorrência de acidentes de trabalho (Vilela, Almeida e Mendes, 2012) – fato que os autores atribuem à menor experiência dos profissionais contratados; aumento dos índices de fracasso escolar (Silva et al., 1995) e sobrecarga de profissionais. Embora os autores nacionais não tenham discutido esses resultados, a revisão apresentada por Hom e colaboradores (2012) indicou que o incremento do turnover pode aumentar a incidência de acidentes de trabalho e a sobrecarga de profissionais, bem como diminuir a qualidade do serviço prestado ao consumidor, como no caso das escolas. Embora a falta de diálogo com a literatura internacional por si só não represente uma limitação dos artigos investigados, é evidente a relevância de integrar o conhecimento produzido no país à produção científica que o precede, a fim de contribuir para teoria e prática profissional.

Em suma, como é possível observar, a presente análise evidencia a diversidade temática e metodológica da produção científica sobre o turnover de profissionais, bem como o fato de os pesquisadores retratarem, de forma intencional ou não, as decorrências das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas do contexto em que estão inseridos. Observa-se ainda que os trabalhos publicados nos veículos de divulgação nacional não estão voltados



para a simples reprodução de modelos desenvolvidos em outros contextos. Apesar desse aspecto inovador, o número de artigos sobre uma temática de tamanho impacto, em termos econômicos e sociais, ainda é extremamente reduzido na pesquisa nacional. Além disso, tais trabalhos não situam o comportamento de turnover como uma escolha individual representativa das carreiras contemporâneas, em um contexto de mudanças. Indicam tão somente o turnover como opção para os profissionais que se deparam com aspectos negativos do local onde trabalham, como precariedade de recursos, problemas de vínculo entre empregador e empregado, etc. O que se pode observar, no entanto, é uma busca crescente dos profissionais por desenvolvimento de carreira, cuja principal característica é o planejamento estratégico da carreira baseado em valores e em objetivos de vida. Dessa forma, a contribuição dos estudos realizados no Brasil, principalmente para a prática de profissionais que trabalham com o desenvolvimento de carreira, não é clara e carece de aprimoramento.

Este artigo teve como objetivo analisar a produção científica nacional sobre o turnover de profissionais. Os resultados evidenciam que apesar da relevância e do impacto do comportamento de turnover para as organizações, equipes de profissionais, e indivíduos, poucos trabalhos publicados no Brasil abordaram o tema – o contrário do que ocorre no cenário internacional.

Além disso, os resultados revelaram outra tendência da produção brasileira que vai de encontro ao que ocorre em outros países: a ênfase nas consequências negativas do comportamento de turnover e eventual proposição de medidas paliativas em lugar da preocupação com os antecedentes e a prevenção, ou acompanhamento desse comportamento. Essas características da produção científica podem ser atribuídas a dois motivos principais: 1) a preocupação com o turnover voluntário e seu impacto emerge da prática e, em menor grau, da academia, uma vez que os impactos desse fenômeno são mais facilmente percebidos no mercado de trabalho profissional do que no acadêmico; e 2) os pesquisadores preocupados com o problema do turnover voluntário de profissionais não dispõem de modelos e instrumentos construídos ou validados no contexto brasileiro para investigar esse fenômeno. Assim, para que a literatura nacional seja capaz de produzir investigações com caráter preventivo e possa contribuir para organizações e para o desenvolvimento de carreira dos profissionais, é preciso desenvolver e validar medidas que facilitem a investigação desse fenômeno. Em termos práticos, a possibilidade de demonstrar o impacto do turnover, assim como o desenvolvimento e a avaliação de ações das organizações com vistas a reduzi-lo, dariam credibilidade às intervenções de psicólogos e demais profissionais que atuam com recursos humanos e aconselhamento de carreira nas organizações.

## Referências

- Anselmi, M. L., Duarte, G. G., & Angerami, E. L. S. (2001). "Sobrevivência" no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9(4), 13-18.
- Antigo, M. F., & Machado, A. F. (2006). Transições e duração do desemprego: uma revisão da literatura com novas evidências para Belo Horizonte. *Nova Economia*, 16(3), 375-406.
- Balassiano, M., & Costa, I. S. A. (2006). Introdução. In: M. Balassiano, & Costa, I. S. A. (Orgs.) *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 1-7). São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3-20.
- Bittar, O. J. N. V. (1996). Produtividade em hospitais de acordo com alguns indicadores hospitalares. *Revista de Saúde Pública*, 30(1), 53-60.
- Brasil. Ministério do Planejamento (2015). *Relatório de avaliação das MPs 664 e 665*. Disponível em [http://www.planejamento.gov.br/assuntos/assuntos-economicos/arquivos/politicas/cartilha\\_avaliacao-mps664\\_665.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/assuntos-economicos/arquivos/politicas/cartilha_avaliacao-mps664_665.pdf)
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Campos, C. V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368. doi 10.1590/S0034-76122008000200007
- Cardoso, M. F., Cardoso, J. F., Santos, S. R. (2013). O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 107-121.
- Catho (2014). *Pesquisa dos profissionais brasileiros um panorama sobre contratação, demissão e carreira 2014*. Disponível em <http://img.catho.com.br/site/landing/pesquisa-profissionais/images/pdf/pesquisa-profissionais-catho-2014.pdf>
- Catho (2013). *Pesquisa dos profissionais brasileiros um panorama sobre contratação, demissão e carreira 2013*. Disponível em [http://img.catho.com.br/site/landing/pesquisa-executivos/2013/images/pdf/CATHO\\_Apres\\_2013.pdf](http://img.catho.com.br/site/landing/pesquisa-executivos/2013/images/pdf/CATHO_Apres_2013.pdf)
- Corseuil, C. H. & Servo, L. S. (2006) *Criação, Destruição e Realocação de Empregos no Brasil*. Brasília: IPEA
- Ely, S. M. L. (1979). Medidas de turnover na indústria do Rio Grande do Sul. *Revista de administração pública*, 13(3), 85-108.

- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 175-200.
- Gomes, M. T. (2006). Nem lealdade eterna, nem individualidade total. In: M. Balassiano & Costa, I. S. A. (Org.) *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. x-xiii). São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Gonçalves, R. J., Soares, R. A., Troll, T., & Cyrino, E. G. (2009). Ser médico no PSF: formação acadêmica, perspectivas e trabalho cotidiano. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33(3), 382-392. doi: 10.1590/S0100-55022009000300009
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological Bulletin*, 138 (5), 831-858. doi: 10.1037/a0027983
- Iwamoto, H. H., & Anselmi, M. L. (2006). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 27(3), 443-453.
- Lassance, M. C., & Sparta, M. (2003). A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 4(1-2), 13-19.
- Lima, A. F. C., & Kurganct, P. (2009). Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 62(2), 234-239. doi: 10.1590/S0034-71672009000200010
- Lopes, E. L., Moretti, S. L. A., & Alejandro, T. B. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553-567. doi: 10.1590/S0034-75902011000600005
- Machado, D. C., & Silva, A. F. (2014). Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. *Nova Economia*, 24(1), 123-140. doi: 10.1590/0103-6351/1410
- Magalhães, A. M. M., Dall'Agnol, C. M., & Marck, P. B. (2013). Nursing workload and patient safety - a mixed method study with an ecological restorative approach. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 146-154. doi: 10.1590/S0104-11692013000700019

- Magalhães, M. O., Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de Carreira nas Organizações. In: L. O. Borges, & Mourão, L. (Orgs.) *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 434-464). Porto Alegre: Artmed.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mazon, L., & Trevizan, M. A. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(4), 81-87.
- Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G. W., Schwingel, G., Carreno, I. J., L. A. P., & Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15(1), 1521-1531. doi: 10.1590/S1413-81232010000700064
- Mendonça, H. F. (2006). Efeitos da independência do banco central e da taxa de rotatividade sobre a inflação brasileira. *Revista de Economia Política*, 26(4), 552-563. doi: 10.1590/S0101-31572006000400005
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, conseqüências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Mohamed, A. M., Lai, Y., Daskalaki, M., & Saridakis, G. (2016). Employee turnover as a cost factor for organizations. In: G. Saridakis & C. L. Cooper (Eds.) *Research Handbook on Employee Turnover* (pp. 109-126). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Monte, P. A., & Penido, M. R. J. (2008). Determinantes da duração esperada do emprego urbano e rural no Nordeste brasileiro. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 46(4), 989-1013. doi: 10.1590/S0103-20032008000400004.
- Moura, J. B. (1986). Avaliação do programa de alimentação do trabalhador, no Estado de Pernambuco, Brasil. *Revista de Saúde Pública*, 20(2), 115-128.
- Nery P. F. (2015). *Análise da MP nº 665, de 2014: alterações no Seguro-Desemprego e no Abono Salarial*. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, julho/2014 (Boletim Legislativo nº 22, de 2015). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos).
- Neto, A. S., & Assumpção, G. P. (1998). O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e conseqüências. *Human and Social Sciences Acta Scientiarum*, 20(1), 137-143.
- Ney, M. S., & Rodrigues, P. H. A. (2012). Fatores críticos para a fixação do médico na Estratégia Saúde da Família. *Physis*, 22(4), 1293-1311. doi: 10.1590/S0103-73312012000400003

- Nomura, Felícia Hiromi, & Gaidzinski, Raquel Rapone. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(5), 648-653.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. doi: 10.1590/S1415-65552013000400003.
- Oliveira, M. Z., Zanon, C., Silva, S. I., Pinhatti, M. M., Gomes, W. B., & Gauer, G. (2010). Validação da Versão Brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-Fronteiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(3), 106-114.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(2), 049-054.
- Orellano, V., Mattos, E., & Pazello, E. (2009). A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia*, 63(2), 135-152. doi: 10.1590/S0034-71402009000200005
- Pauli, R. C., Nakabashi, L., & Sampaio, A. V. (2012). Mudança estrutural e mercado de trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 32(3), 459-478. doi: 10.1590/S0101-31572012000300007
- Peters, T. (1997). *The brand called you*. Fast Company, 10, 83. Retrieved November 11, 2003, from <http://www.fastcompany.com/magazine/10/brandyou.html>
- Praça, S., Freitas, A., & Hoepers, B. (2012). A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. *Novos Estudos - CEBRAP*, (94), 91-107. doi: 10.1590/S0101-33002012000300004.
- Ramos, C. A., & Carneiro, F. G. (2002). Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições X ciclos econômicos. *Revista Nova Economia*, 12(2), 31-56.
- Ribeiro, E. P. (2010). Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil. *Revista de Economia Política*, 30(3), 401-419.
- Rizzotto, P. M. (2013). Brasil Econômico (SP): Mantega discute com centrais o impacto da rotatividade. Brasília: IPEA.
- Sá, L. D., Oliveira, A. A. V., Gomes, A. L. C., Nogueira, J. A., Villa, T. C. S., & Collet, N. (2012). Cuidado ao doente de tuberculose na Estratégia Saúde da Família: percepções de enfermeiras. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 46(2), 356-363. doi: 10.1590/S0080-62342012000200013
- Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trabalho*,

- Educação e Saúde*, 9(3), 431-447. doi: 10.1590/S1981-77462011000300005
- Santos, A. P. L., & Lacaz, F. A. C. (2012). Apoio matricial em saúde do trabalhador: tecendo redes na atenção básica do SUS, o caso de Amparo/ SP. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(5), 1143-1150. doi: 10.1590/S1413-81232012000500008
- Savickas, M. L. (2011). *Career counseling*. In J. Carlson & M. Englar-Carlson (Eds.), *Theories of psychotherapy*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schmidt Filho, R., Esteves, L. A., & Bittencourt, M. (2013). Criação, destruição e realocação de empregos em países selecionados: uma meta-análise. *Nova Economia*, 23(1), 73-100. doi: 10.1590/S0103-63512013000100003
- Silva, M. H. G. F. D., Lourencetti, G., & Rached, M. N. (1995). S.O.S. escola noturna: uma tentativa de intervenção. *Paidéia*, 8(9), 63-76.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Vieira, A. P. M., & Kurcgant, P. (2010). Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, 23(1), 11-15. doi: 10.1590/S0103-21002010000100002
- Vilela, R. A. G., Almeida, I. M., & Mendes, R. W. Bi. (2012). Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(10), 2817-2830. doi: 10.1590/S1413-81232012001000029

**Endereço para correspondência**

**Francielle Machado Beria**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituto de Psicologia

Rua Ramiro Barcelos, 2600 sala 113, CEP 90035-003, Porto Alegre – RS, Brasil

Endereço eletrônico: fmberia@gmail.com

**Isadora Ligorio**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituto de Psicologia

Rua Ramiro Barcelos, 2600 sala 113, CEP 90035-003, Porto Alegre – RS, Brasil

Endereço eletrônico: isa.ligorio@gmail.com

**Marcelle Matiazo Pinhatti**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Instituto de Psicologia

Rua Ramiro Barcelos, 2600 sala 113, CEP 90035-003, Porto Alegre – RS, Brasil

Endereço eletrônico: cellematiazo@gmail.com

**Daniela Boucinha**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Av. Ipiranga, 6681 prédio 11 sala 936, CEP 90619-900, Porto Alegre – RS, Brasil

Endereço eletrônico: danielaboucinha.coach@gmail.com

**Manoela Ziebell de Oliveira**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Av. Ipiranga, 6681 prédio 11 sala 936, CEP 90619-900, Porto Alegre – RS, Brasil

Endereço eletrônico: manoela.ziebell@gmail.com

Recebido em: 22/02/2016

Reformulado em: 02/11/2016

Aceito em: 02/11/2016

**Notas**

\* Graduanda em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bolsista de Iniciação Científica BIC UFRGS, atuando no Laboratório de Biosinais Cognitivos (BioSig).

\*\* Graduanda em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e bolsista de Iniciação Científica do Laboratório de Fenomenologia Experimental e Cognição (LaFEC).

\*\*\* Possui graduação (2014) e Mestrado (2016) em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Possui especialização (2016) em Terapia Cognitivo-Comportamental pelo Instituto de Terapias Cognitivo-Comportamentais em Porto Alegre (INTCC). Atua como professora de Psicologia no Colégio Cenecista Santa Bárbara (CNEC).

\*\*\*\* É psicóloga, especialista em psicologia organizacional, e mestre em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Atua como consultora e coach executivo e de carreira, no desenvolvimento de liderança, planejamento e transições de carreira.

\*\*\*\*\* É psicóloga (2008) Mestre (2010) e Doutora (2014) em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atua como professora adjunta e coordenadora do Grupo de Estudos em Desenvolvimento de Carreira da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.