

Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações¹



Human resources policies, learning, and turnover intention in organizations

Alessandra Demite G. Freitas¹, Fabrício M. Lacerda², Enise A. Santos³,
Marcelo A. Alvarenga⁴ e Flávio S. Bizarrias⁴

¹ Universidade São Judas Tadeu (USJT), São Paulo, SP, Brasil

² Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Apucarana, PR, Brasil

³ Universidade de São Paulo (USP), Piracicaba, SP, Brasil

⁴ Universidade Nove de Julho (Uninove), São Paulo, SP, Brasil

Notas dos autores

Alessandra D. G. Freitas é agora professora do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade São Judas Tadeu (USJT); Fabrício M. Lacerda é agora professor colaborador do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Paraná (Unespar); Enise A. Santos é agora professora associada profissional do Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas da Universidade de São Paulo (USP); Marcelo A. Alvarenga é agora professor do Departamento de Ciências Gerenciais da Universidade Nove de Julho (Uninove); Flávio S. Bizarrias é agora professor pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) da Uninove.

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Fabrício M. Lacerda, Avenida Minas Gerais, 5.021, Núcleo Habitacional Adriano Correia, Apucarana, Paraná, Brasil, CEP 86813-250.
E-mail: fabriciomlacerda@gmail.com

¹ O presente trabalho foi realizado com o auxílio do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP/Uninove). O financiador não teve influência no desenho do estudo, na coleta e análise de dados, na decisão de publicar e na preparação do artigo.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

Resumo

Objetivo: Esta pesquisa teve como objetivo investigar de que forma as políticas de recursos humanos e a percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações influenciam a intenção de rotatividade dos profissionais.

Originalidade/valor: Os autores demonstraram que, ao compreenderem as relações existentes entre os constructos pesquisados, as organizações devem aumentar seus investimentos em melhorias nas políticas de recursos humanos, particularmente em ações que promovam uma maior percepção de oportunidades de aprendizagem, reduzindo a intenção de rotatividade de seus talentos.

Design/metodologia/abordagem: Esta pesquisa foi desenvolvida com abordagem quantitativa e coleta de dados realizada por meio de um *survey*. Aplicaram-se os questionários a 250 profissionais atuantes no mercado de trabalho e estudantes de uma universidade privada. A análise dos dados foi realizada com uma análise fatorial confirmatória e, na sequência, uma modelagem de equações estruturais.

Resultados: Os autores apresentaram os resultados da investigação de forma descritiva. As três hipóteses definidas para o estudo foram aceitas, e foram consideradas significantes as dimensões das políticas de recursos humanos. Os autores apresentaram atributos relevantes para a compreensão de que, mesmo existindo diversos motivos que possam influenciar um profissional em sua decisão de desligar-se da organização, novos fatores devem ser considerados, como as possibilidades de uma maior oferta de conhecimento.

Palavras-chave: políticas de recursos humanos, intenção de rotatividade, oportunidade de aprendizagem, gestão de pessoas, pesquisa quantitativa

Abstract

Purpose: The objective of this research is to investigate how human resources policies and the perception of learning opportunities in organizations influence the intention of professional turnover.

Originality/value: The authors demonstrated that, by understanding the existing relationships between the researched constructs, organizations should increase their investments in improvements in human resources policies, particularly in actions that promote a greater perception of learning opportunities, which reduce the intention of employee turnover of their talents.

Design/methodology/approach: This research was developed with a quantitative approach and data collection was carried out through a survey. The questionnaires were applied to 250 professionals working in the labor market and students from a private university. Data analysis was performed with a confirmatory factor analysis and, subsequently, a structural equation modeling.

Findings: The authors presented the research results in a descriptive way. Three hypotheses defined for the study were accepted, and the dimensions of human resources policies were considered significant. The authors presented relevant attributes for the understanding that, even though there are several reasons that can influence a professional in his decision to leave an organization, new factors must be considered, such as the possibilities of a greater offer of knowledge.

Keywords: human resources policies, turnover intention, learning opportunity, people management, quantitative research

INTRODUÇÃO

As organizações modernas exigem cada vez mais que a gestão de recursos humanos (RH) esteja estrategicamente alinhada aos objetivos de seus negócios. O diferencial competitivo para o sucesso das organizações tem sido o capital humano, pois é dele que surgem as aspirações para o pensamento, seja no nível estratégico, tático ou operacional. Armstrong e Taylor (2014) percebem o capital humano como as habilidades, os conhecimentos e os talentos potenciais que os funcionários usam para atingir seus próprios objetivos profissionais e organizacionais. Por consequência, percebe-se um crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações – e das oportunidades de aprendizagem que os profissionais têm –, que, devido à sua complexidade e diversidade, precisa ser gerido, liderado e dirigido (Barney, 1991; Demo et al., 2011; Maden, 2015).

Torna-se importante enfatizar que existe uma escassez na literatura referente às medidas de políticas e práticas de RH, uma vez que os estudos publicados sobre essa temática, em sua maioria, abordaram a necessidade da implantação de um modelo político de RH, a aplicação de novas práticas de RH e a responsabilidade social empresarial em RH. Quando se realiza uma análise mais aprofundada dessa questão, é possível constatar que algumas políticas, a exemplo da política de treinamento e desenvolvimento de pessoas, têm sido mais pesquisadas que outras, como no caso das políticas de recrutamento e seleção, condições de trabalho e remuneração e recompensas. Todas elas têm forte relação e influência nas oportunidades de aprendizagem e na retenção de talentos, o que configura uma importante lacuna para a realização desta pesquisa (Huselid, 1995; Demo et al., 2011, 2014).

Em pesquisa mais recente, Demo et al. (2018) reafirmam a existência de tal lacuna na literatura e, incentivam o surgimento de novos estudos relacionais entre políticas de RH e outras variáveis pouco estudadas e destacam que esse conhecimento é fundamental para o avanço da área de RH e o reconhecimento de seu papel estratégico nas organizações.

Em referência à outra lacuna de pesquisa, destacam-se os estudos realizados sobre intenção de rotatividade. Ao longo do tempo, os estudos referentes a essa temática investigaram sua relação com o comportamento organizacional, principalmente com os constructos de bem-estar no trabalho, capital psicológico, clima, recompensas, apoio, controle ou pressão exercidos pela chefia, suporte afetivo, estresse e comprometimento organizacional, seja ele afetivo, calculativo ou normativo (Melo & Oliveira, 2008; Carmo & Oliveira, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Polizzi Filho & Siqueira, 2012; Luz et al., 2018).

Diante do exposto, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa:

- Qual é a influência das políticas de RH e da percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações sobre a intenção de rotatividade do profissional?

Assim, este estudo teve como objetivo investigar de que forma as políticas de RH e a percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações influenciam a intenção de rotatividade dos profissionais. Para tanto, realizou-se um *survey* com 250 estudantes do curso de bacharelado em Administração e de cursos tecnológicos voltados para as diversas áreas da Administração de uma universidade privada, localizada na cidade de São Paulo.

Além deste texto introdutório, o artigo apresenta mais quatro seções. Na sequência, é indicado o referencial teórico, com os principais aspectos conceituais sobre as políticas e práticas de RH, a percepção de oportunidades de aprendizagem e a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Em seguida, a metodologia é explicada. Na quarta seção, constam a análise e a discussão dos resultados, e, finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção descreve os aspectos conceituais sobre as políticas e práticas de RH, a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações e a intenção de rotatividade na esfera organizacional.

Políticas e práticas de recursos humanos

Diante da necessidade de ampliação de seu foco de atuação, a área de RH assumiu importante papel na estratégia das organizações, que, por tradição, respondia apenas pelas atividades tático-operacionais, garantindo o suporte às outras áreas sem assumir a estratégia organizacional ou participar dela (Boxall & Purcell, 2003; Armstrong, 2009; Demo et al., 2014; Manuti & Giancaspro, 2019).

Uma nova definição e distribuição de políticas e práticas de RH trouxe evoluções ao modelo tradicional da área de RH em direção a uma posição estratégica. A criação de novas funções e profissionais de RH é oriunda do reconhecimento de que as pessoas exercem importante papel na consecução de resultados, justamente por serem produtoras de conhecimentos, inovação

e capacidades organizacionais (Demo et al., 2014; Macke & Genari, 2019; Manuti & Giancaspro, 2019).

Nesse contexto contemporâneo, influenciado pela visão estratégica de RH, as pessoas passaram a ser consideradas como recurso estratégico, uma vez que seus recursos e capacidades geram importante competitividade organizacional e impelem as organizações a adotar políticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Boxall & Purcell, 2003; Macke & Genari, 2019). Para atingir esse intento, as organizações voltaram suas atenções para a perspectiva da geração de vantagem competitiva, em conformidade com a abordagem baseada em recursos (*resource-based view theory* – RBV), apresentada por Barney (1991), uma vez que a vantagem competitiva exige condições prévias relacionadas à área de RH, ao considerar que os recursos precisam ser valiosos, raros e impossíveis de ser imitados ou substituídos (Demo et al., 2014; Manuti & Giancaspro, 2019).

Para Boxall e Purcell (2003), a organização obtém vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais, e isso envolve pensar estrategicamente as políticas de trabalho, emprego, informações, consultoria e negociação. A gestão estratégica de RH é complexa e está em constante discussão e evolução, principalmente no meio acadêmico. Sua definição e sua relação com os aspectos da organização não são absolutas, e os pesquisadores ainda não chegaram a um consenso a respeito (Boxall & Purcell, 2003). De fato, as práticas diferenciadas de gestão de RH colaboram para o desempenho sustentável das organizações, principalmente quando voltadas para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, a autonomia de trabalho e a oportunidade de crescimento profissional (Combs et al., 2006; Manuti & Giancaspro, 2019).

Ainda sobre a prática de RH, no que se refere às intenções da organização sobre qual rumo tomar, Manuti e Giancaspro (2019) afirmam que alinhar estrategicamente os interesses tanto individuais quanto grupais aos objetivos da organização tem sido um importante desafio para as organizações, uma vez que essas práticas facilitam e possibilitam a obtenção de objetivos organizacionais. Esse alinhamento exige um conjunto planejado de políticas e práticas de RH que contemplem os processos de contratação, retenção e desenvolvimento de pessoas para as transformações dos ambientes organizacionais que decorrem das inovações, das tecnologias, da sustentabilidade e de outras variáveis externas.

É no cerne das políticas e práticas de RH que o comportamento se torna o mediador entre a estratégia e a sua prática eficaz, e, portanto, as práticas adotadas devem promover comportamentos consistentes com a estratégia. Destarte, ter uma gestão de pessoas integrada aos valores da organização

tende a contribuir para que objetivos e metas dessas organizações sejam alcançados (Armstrong, 2009; Macke & Genari, 2019).

Portanto, a definição de política organizacional está pautada no estabelecimento de princípios que determinarão a conduta de uma empresa. Trata-se de um direcionamento, um sentido no qual um conjunto de técnicas são trabalhadas de maneira construtiva com a finalidade de atingir objetivos específicos (Demo et al., 2014). Para Armstrong (2009), o posicionamento, as expectativas e os valores da organização são definidos pelas políticas de RH, que influenciam a forma de tratamento dos indivíduos, servem como referência para o desenvolvimento de novas práticas e para decisões que as pessoas tomam, além de impulsionarem um tratamento justo entre os indivíduos.

As políticas e práticas de RH interferem nos resultados organizacionais quando utilizadas de maneira associada, promovendo alto desempenho organizacional (Demo, 2010; Guest & Conway, 2011; Majumder, 2012; Demo et al., 2014, 2018), por meio de atitudes e comportamentos dos colaboradores. As atitudes referem-se à satisfação, ao comprometimento e à motivação, e os comportamentos estão relacionados às faltas, à rotatividade e às disputas entre os trabalhadores de uma organização (Katou, 2012). Com isso, elabora-se a primeira hipótese deste estudo:

- H1: As políticas de RH serão negativamente relacionadas à intenção de rotatividade.

As políticas de RH abordadas nesta pesquisa foram: 1. recrutamento e seleção; 2. envolvimento; 3. treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); 4. condições de trabalho; 5. avaliação de desempenho e competências; 6. remuneração e recompensas. O alinhamento dessas políticas de RH às metas das organizações tende a favorecer condições para que as pessoas contribuam para a obtenção de resultados significativos e superiores (Demo et al., 2014, 2018), além do seu próprio desenvolvimento e aprendizagem.

Percepção de oportunidades de aprendizagem

A aprendizagem dentro das organizações contribui para a manutenção e o desenvolvimento da competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas, apesar de o conceito estar historicamente associado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de pesquisa e desenvolvimento até os anos 1980, quando o cenário econômico internacional foi retomado com ênfase nos processos de transformações (Almeida & Souza-Silva, 2015).

Desde a década de 1990, o conceito de aprendizagem nas organizações ganhou popularidade, mesmo presente há mais tempo na literatura que aborda a teoria econômica da firma e a teoria das organizações. Com o passar do tempo, essa aprendizagem passou a ter mais espaço como uma estratégia de RH nas mais diversas modalidades de TD&E (Aguinis & Kraiger, 2009; Mourão et al., 2014; Mayes et al., 2017; Luturlean et al., 2019).

O Brasil tem sido considerado um país com pouco investimento em TD&E, destinando apenas 0,18% de seu faturamento líquido, diferentemente de países europeus que, no início do século XXI, apresentaram investimentos entre 0,5% e 3%, considerando que essa diferença pode ser maior do que apontam os percentuais, uma vez que, nos países europeus, os percentuais de investimentos são considerados em custos totais das empresas, e não sobre o faturamento líquido (Mourão et al., 2014).

Com o célere avanço tecnológico, as inúmeras e intensas mudanças no sistema produtivo geraram um aumento da demanda tanto cognitiva quanto prática dos profissionais nas organizações, que passaram a realizar novos treinamentos com a finalidade de corrigir as lacunas existentes nas demandas de capacitação e requalificação dos profissionais (Manuti & Giancaspro, 2019), e, com isso, promover planos de desenvolvimento na carreira desses indivíduos (Mayes et al., 2017; Luturlean et al., 2019). Diante de tais mudanças, desde o início do século XXI, o interesse das empresas, dos acadêmicos e dos consultores por melhores condições de aprendizagem passou a ser crescente (Almeida & Souza-Silva, 2015), o que revelou uma convicção de que investir em TD&E havia se tornado uma vantagem competitiva. O TD&E de pessoal pode ser qualificado pelo esforço que as organizações dispõem com a finalidade de proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Mas, nesse contexto, torna-se importante o reconhecimento de que a aprendizagem ocorre quando as pessoas realizam suas atividades cotidianas e interação (Almeida & Souza-Silva, 2015), além de compartilhar novos conhecimentos e informações (Gope et al., 2018).

Para Mourão et al. (2014), o conceito de oportunidade de aprendizagem refere-se tanto às ações de aprendizagem induzida – ações formais educacionais – quanto às ações de suporte para a aprendizagem informal (ou incidental) no ambiente de trabalho, uma vez que nem todas as oportunidades de aprendizagem nas organizações resultam do sistema formal de aprendizagem, apesar de esse sistema formal ter recebido mais destaque e investimentos (Malcolm et al., 2003; Denkowska et al., 2020).

Manter profissionais qualificados na organização sempre foi um desafio para os gestores de RH, e diversas ações podem ser adotadas para promover essa retenção de talentos. Cangialosi et al. (2020) afirmam que esses gestores

devem construir um ambiente de apoio à aprendizagem, no qual os erros possam ser discutidos abertamente, dando oportunidade para melhorar a experiência e as habilidades de todos os envolvidos. Quando o profissional percebe esse ambiente de aprendizagem, ele se sente estimulado a ter um desempenho que vai além das descrições de suas funções formais, passando a ser mais proativo e criativo (Islam & Tariq, 2018).

Estudos realizados por Boomaars et al. (2018) revelam que os profissionais tendem a aprender com mais frequência quando o motivo da aprendizagem está associado ao seu desenvolvimento pessoal. Desse modo, quando a organização promove oportunidades de aprendizagem que, além de melhorarem suas habilidades profissionais, influenciam em sua empregabilidade, o trabalhador não somente se engaja mais, como também percebe as ações da organização como um investimento, e essa percepção é essencial para o interesse dele em permanecer na organização (Boomaars et al., 2018). Com isso, elabora-se a segunda hipótese deste estudo:

- H2: As políticas de RH serão positivamente relacionadas à percepção de oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho.

Cabe mencionar que avaliar a percepção dos colaboradores a respeito das oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho pode ser uma importante medida para a área de RH, pois a identificação das percepções de oportunidades de aprendizagem no ambiente organizacional permite que as organizações criem estratégias para tentar gerenciá-las. Por consequência, esse gerenciamento pode interferir e influenciar em diversas variáveis do comportamento organizacional, como o comprometimento, a satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade.

Intenção de rotatividade

Recentemente, tem crescido o número de gestores e pesquisadores de diversas áreas do conhecimento que passaram a apresentar interesse no constructo de intenção de rotatividade, uma vez que ele representa um importante fator para o desempenho financeiro das organizações. Um dos motivos para as organizações encararem a gestão desse desafio é a conscientização de que sua vantagem competitiva depende do capital humano (Joo & Park, 2010; Manuti & Giancaspro, 2019; Skelton et al., 2020).

Nas pesquisas acadêmicas, a palavra retenção – *retention* – tem sido utilizada com o termo rotatividade – *turnover*. Na literatura sobre retenção, é possível observar tentativas de identificar elementos que influenciam na

decisão de profissionais de permanecer na organização, e, na literatura sobre rotatividade, observam-se tentativas de identificar os fatores que influenciam na decisão de sair da organização (Griffeth et al., 2000; Mak & Sockel, 2001).

No entanto, os estudos realizados sobre intenção de rotatividade abordam outros aspectos, uma vez que a decisão de sair da organização ainda não foi tomada, diferentemente de quando se discute rotatividade. Os estudos que abordam o constructo de intenção de rotatividade o relacionam com bem-estar no trabalho, capital psicológico, clima organizacional, recompensas, apoio, controle ou pressão exercidos pela chefia, suporte afetivo, estresse e comprometimento organizacional nas instâncias afetiva, calculativa ou normativa (Melo & Oliveira, 2008; Carmo & Oliveira, 2010; Yin-Fah et al., 2010; Polizzi Filho & Siqueira, 2012).

Os gestores procuram identificar as causas da intenção de rotatividade e, com isso, encontrar alternativas que influenciem nas formas de retenção de pessoal (Scott et al., 2012; Agapito et al., 2015). Kim et al. (2017) chamam a atenção para a importância da cultura organizacional como o preditor mais poderoso da intenção de rotatividade, seguido pelo clima e pela percepção de justiça organizacional.

Devido a esses fatores, a busca por profissionais qualificados tem se tornado mais intensa e desafiadora, e, para lidarem com isso, as organizações têm direcionado ações a fim de desenvolver ambientes de trabalho que propiciem melhores oportunidades aos trabalhadores, uma vez que essas ações aumentam as possibilidades de desenvolvimento do comprometimento afetivo, fenômeno que diminui a intenção de rotatividade (Bonilla, 2013; Rasheed et al., 2020).

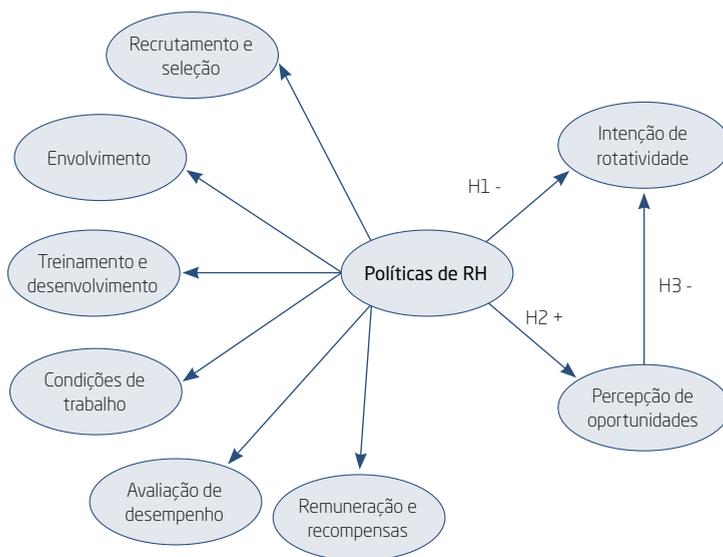
Para Siqueira et al. (2014), a ação de desligar-se da empresa em que trabalha é um comportamento do indivíduo, cuja origem é de natureza psicológica. Geralmente, esse comportamento é causado pela falta de entendimento e acordo entre os atores organizacionais, o que, de alguma forma, culmina no pensamento, no planejamento e na vontade de os profissionais deixarem a organização onde trabalham. Portanto, desenvolver ações organizacionais que minimizem ou eliminem os aspectos negativos que influenciam as pessoas a querer sair da organização é subsídio importante para a retenção dos funcionários, devendo ser uma importante preocupação dos profissionais de RH (Bonilla, 2013; Rasheed et al., 2020; Skelton et al., 2020).

Diante disto, elabora-se a terceira hipótese deste estudo:

- H3: A percepção de oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho será negativamente relacionada à intenção de rotatividade.

Finalizando esta seção, a partir das três hipóteses formuladas, desenvolveu-se o modelo conceitual desta pesquisa, no qual podem ser identificados os três constructos abordados neste trabalho: as *políticas de RH*, a *percepção de oportunidade de aprendizagem* nas organizações e a *intenção de rotatividade*. Acredita-se na relação entre esses constructos da forma como está representado na Figura 1.

Figura 1
Modelo conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores com base nas hipóteses do referencial teórico.

A seguir, apresentam-se os métodos e as técnicas de pesquisas utilizadas para a realização deste estudo, e, na sequência, a análise dos resultados.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo quantitativo, pois essa estratégia permite a redução do fenômeno estudado a um conjunto de variáveis que podem ser controladas pelo planejamento e pela análise estatística, o que possibilita a testagem de uma teoria (Creswell, 2010). Os dados objetivos são originários de medidas empíricas, e tanto a validade quanto a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem às interpretações significativas dos dados (Malhotra, 2011).

Questionário e escalas

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada por meio de um *survey* composto por três questionários estruturados com escalas validadas: 1. Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPRRH); 2. Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA); e 3. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).

A primeira escala – EPRRH – foi desenvolvida por Demo et al. (2014) com a justificativa de haver uma lacuna na literatura, uma vez que as autoras corroboram a afirmação de Huselid (1995) de que as medidas de políticas e práticas de RH, apesar de serem necessárias, ainda são escassas.

A segunda escala – EPOA –, de acordo com as autoras Mourão et al. (2014), foi construída e validada com o intuito de averiguar a percepção de oportunidades de aprendizagem formal e informal que os trabalhadores têm a respeito de suas organizações. O foco está na percepção que esses trabalhadores têm do sistema de TD&E e do suporte à aprendizagem disponibilizado pelas organizações em que trabalham. Essa percepção tende a auxiliar no entendimento de diversos fatores relacionados à satisfação e ao bem-estar no trabalho, e, por consequência, na compreensão do que pode estar associado à intenção de rotatividade.

A terceira escala – EIR –, conforme indica Siqueira et al. (2014), é uma medida que almeja avaliar o grau em que um trabalhador elabora planos sobre sair da organização em que trabalha. O entendimento da intenção de rotatividade permite, de forma ampliada, a compreensão desse fenômeno e das causas que podem levar ao seu aparecimento, uma vez que contratar, integrar e desenvolver permanentemente os profissionais é importante para as organizações, mas é crucial retê-los.

Amostra da pesquisa

A amostra escolhida para esta pesquisa está dentro das recomendações feitas por Sellitz et al. (1987), visto que representa o grupo de pessoas sobre o qual incide o fenômeno investigado. Portanto, a amostra foi composta por 250 estudantes do curso de bacharelado em Administração e dos cursos tecnológicos voltados às diversas áreas da Administração de uma universidade particular, na cidade de São Paulo. Os respondentes atuam profissionalmente em organizações de diversos segmentos e, por serem experientes no mercado de trabalho, passam por situações relacionadas ao fenômeno da intenção de rotatividade, associado aqui às políticas de RH e à percepção das

oportunidades de aprendizagem no trabalho. A diversidade das características demográficas e comportamentais dos respondentes foi considerada um fator positivo para o objetivo desta pesquisa.

Procedimentos

Realizou-se um pré-teste com 15 respondentes pertencentes ao mesmo universo da amostra considerada para esta pesquisa. Os questionários foram devolvidos com as respectivas impressões sobre as palavras e frases utilizadas no instrumento que pudessem gerar dúvidas. Na sequência, efetuaram-se os devidos ajustes para definir o formato final do questionário.

Os participantes foram informados que a realização da pesquisa e a participação nela não tinham nenhuma relação com o curso em andamento ou com a própria instituição de ensino, tanto no pré-teste como na coleta final de dados, e que se tratava de um estudo acadêmico. O questionário foi impresso em três versões, e randomizaram-se as afirmativas para evitar efeitos de primazia.

Na coleta de dados, os três questionários estruturados foram disponibilizados exclusivamente por meio presencial em sala de aula, aplicados sequencialmente, sem intervalo de tempo, tendo em vista que a quantidade de itens não se mostrou um desafio à obtenção dos dados. Os itens estavam distribuídos de maneira randomizada, pois, de acordo com Malhotra (2009), isso diminui os riscos da desejabilidade social, em que os respondentes se posicionam da maneira que acreditam que o pesquisador espera.

Critérios para análise dos dados

Na análise preliminar dos 250 questionários respondidos, 41 foram considerados inválidos por dados faltantes ou apontamentos de respostas únicas em todos os itens. A exploração inicial dos dados de 209 questionários válidos foi realizada por meio do *software* Microsoft Excel 2007, para registro e consolidação das informações obtidas. Na sequência, utilizou-se o *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows, versão 15.0, para as análises de estatística descritiva e multivariada. Para a análise fatorial confirmatória (AFC) e validade nomológica das escalas, conforme recomendações de Hair (2010), utilizou-se o *software* Smart PLS-2.0 M3, com o uso de modelagem de equações estruturais (MEE). Consideraram-se aceitas hipóteses com $t \geq 1,96$ ou $p \leq 0,05$. Também se adotaram os critérios de validação do modelo proposto por Hair Jr. et al. (2013), de modo

a identificar a consistência interna e a confiabilidade dos dados, as validades convergente e discriminante do modelo, bem como os índices de qualidade de ajuste.

RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados alcançados nesta pesquisa. Inicialmente, observam-se dados que caracterizam a amostra de 209 respondentes válidos, dos quais 34,8% são homens e 65,2% são mulheres, conforme dados apresentados na Tabela 1, que também relaciona a distribuição dos alunos por semestre. A faixa etária dos respondentes teve variação entre 18 e 40 anos.

Tabela 1

Semestre versus gênero

Semestre	Homens	Mulheres	Total
1	32	57	89
2	17	42	59
3	12	23	35
4	0	1	1
5	5	10	15
6	0	0	0
7	0	1	1
8	6	3	9
Total	72	137	209

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todos os 209 respondentes são profissionais atuantes no mercado de trabalho, dos quais 55 são gestores em suas empresas (a amplitude varia de 1 a 80 subordinados) e 154 ocupam cargos na posição de subordinados. Para melhor compreensão do contexto de trabalho dos respondentes, na Tabela 2 são apresentados os setores em que eles atuam.

Tabela 2

Setores de atuação dos respondentes

Setor	Quantidade
1) Comércio (lojas, mercados, revendedoras e concessionárias)	34
2) Hotelaria, restaurantes e turismo	5
3) Transportes	8
4) Telecomunicações	18
5) Serviços financeiros – bancos e financeiras	23
6) Seguros e previdência privada	8
7) Atividades imobiliárias	3
8) Serviços de informática	8
9) Administração pública	17
10) Pesquisa e desenvolvimento	0
11) Educação	5
12) Saúde e serviço social	22
13) Serviços domésticos	2
14) Indústria	12
15) Outros (moda, costura, beleza, engenharia, estagiário, aprendiz etc.)	44
	209

Fonte: Elaborada pelos autores.

Resultados do modelo conceitual proposto - AFC

Após a AFC, por meio de MEE, o modelo proposto para a comparação das escalas foi testado. Isso foi feito com o uso do método de mínimos quadrados parciais, com base em matriz de correlação, dada a possibilidade de não ocorrer a normalidade dos dados. Essa técnica se justifica também pelo tamanho da amostra e pelos objetivos preditivos deste estudo (Chin, 1998; Hair Jr. et al., 2013).

O modelo estrutural ajustado apresentou relações positivas e significantes ($p < 5\%$ e $t > 1,96$) entre todos os constructos, identificados pelo método de reamostragem *bootstrap*. O modelo foi capaz de explicar 40,2% da variância (R^2) da intenção de rotatividade e 66,3% da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações.

O modelo testado apresentou *average variance extracted* (AVE) superiores ao mínimo exigido e recomendado por Tenenhaus et al. (2005). Os indicadores de confiabilidade composta, comunalidade e GoF* (*Goodness of Fit*) encontrados foram considerados adequados, conforme resultados que podem ser mais bem visualizados na Tabela 3, o que sugere consistência, confiabilidade e bom ajuste inicial dos dados ao modelo proposto, indicando validade convergente.

Tabela 3

Indicadores de ajuste, validade convergente, consistência e confiabilidade

Constructos	AVE	Confiabilidade composta	R ²	Alfa de Cronbach	Comunalidade
Avaliação de desempenho e competências	0,760	0,941	0,752	0,921	0,760
Condições de trabalho	0,564	0,838	0,646	0,743	0,564
Envolvimento	0,652	0,929	0,771	0,910	0,652
Intenção de rotatividade	0,915	0,970	0,402	0,954	0,915
Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações	0,696	0,967	0,663	0,963	0,696
Recrutamento e seleção	0,525	0,869	0,457	0,820	0,525
Remuneração e recompensas	0,682	0,895	0,709	0,843	0,682
Treinamento, desenvolvimento e educação	0,657	0,920	0,826	0,895	0,657

Fonte: Elaborada pelos autores.

GoF* = 0,662; média das AVE = 0,671; média R² = 0,653.

Obtida pela média geométrica entre os valores médios do R² e da AVE, a GoF* foi de 0,662 – valor considerado acima do indicado para o campo das Ciências Sociais, que é de 0,36, conforme recomendações de Wetzels et al. (2009).

As AVE de todos os constructos devem ser > 0,50, o que indica que a variância de cada constructo é satisfatória para explicar a variância total (Chin, 1998). De acordo com os resultados obtidos, observa-se que os indicadores de confiabilidade da composição e a comunalidade fatorial foram superiores ao valor recomendado (> 0,50).

A Tabela 4 apresenta os indicadores de validade discriminante do modelo estrutural, com a comparação da raiz quadrada das AVE de cada constructo

versus a correlação com os demais constructos do modelo. A validade discriminante foi complementada pela análise de cargas cruzadas (*crossloadings*) dos itens, maiores nas suas respectivas variáveis do que nas demais (Apêndice, Tabela 7).

Tabela 4

Indicadores de validade discriminante

Constructos	Avaliação de desempenho e competências	Condições de trabalho	Envolvimento	Intenção de rotatividade	Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações	Recrutamento e seleção	Remuneração e recompensas	Treinamento, desenvolvimento e educação
Avaliação de desempenho e competências	0,872							
Condições de trabalho	0,661	0,751						
Envolvimento	0,661	0,624	0,808					
Intenção de rotatividade	-0,498	-0,471	-0,584	0,956				
Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações	0,719	0,606	0,685	-0,595	0,834			
Recrutamento e seleção	0,496	0,507	0,527	-0,310	0,510	0,724		
Remuneração e recompensas	0,746	0,604	0,702	-0,575	0,727	0,444	0,826	
Treinamento, desenvolvimento e educação	0,731	0,738	0,744	-0,563	0,780	0,558	0,710	0,810

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os valores em negrito representam a raiz quadrada das AVE.

Na Tabela 5, a análise estrutural realizada indicou caminhos significativos entre os constructos do modelo. Com isso, observa-se a ocorrência de relações positivas e significantes entre os constructos, uma vez que os resultados apresentaram $p < 5\%$ e $t > 1,96$.

Tabela 5
Indicadores estruturais finais

Hipótese	Sentido	Relacionamentos	Coefficiente original	Média das 500 subamostras	Erro padrão	teste t	p-value	Resultado
H1	Negativo	Políticas e práticas de RH -> Intenção de rotatividade	-0,375	-0,382	0,089	4,195	p < 0,001	Aceita
H2	Positivo	Políticas e práticas de RH -> Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações	0,814	0,815	0,024	33,225	p < 0,001	Aceita
H3	Negativo	Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações -> Intenção de rotatividade	-0,289	-0,284	0,097	2,9532	0,003	Aceita
Dimensões das políticas de RH		Políticas e práticas de RH -> Avaliação de desempenho e competências	0,867	0,867	0,018	45,648	p < 0,001	Significantes
		Políticas e práticas de RH -> Condições de trabalho	0,803	0,805	0,026	30,589	p < 0,001	
		Políticas e práticas de RH -> Envolvimento	0,878	0,880	0,015	56,931	p < 0,001	
		Políticas e práticas de RH -> Recrutamento e seleção	0,675	0,676	0,042	16,092	p < 0,001	
		Políticas e práticas de RH -> Remuneração e recompensas	0,842	0,844	0,019	42,971	p < 0,001	
		Políticas e práticas de RH -> Treinamento, desenvolvimento e educação	0,908	0,909	0,013	66,136	p < 0,001	

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 6 apresenta os indicadores de acurácia (Q^2), que avaliam o quanto o modelo se aproxima do que se espera dele e a utilidade para a construção do modelo (f^2) que avalia o quanto cada constructo é importante e útil para o modelo.

Tabela 6

Acurácia e utilidade do constructo

Constructos	R^2	Q^2	f^2
Intenção de rotatividade	0,402	0,362	-
Percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações	0,663	0,453	0,463
Políticas de RH	-	0,412	0,412
Avaliação de desempenho e competências	0,752	0,564	-
Condições de trabalho	0,646	0,357	-
Envolvimento	0,771	0,523	-
Recrutamento e seleção	0,457	0,226	-
Remuneração e recompensas	0,709	0,472	-
Treinamento, desenvolvimento e educação	0,826	0,541	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os indicadores de acurácia do modelo ajustado ou da validade preditiva (Q^2) e do tamanho efeito ou da utilidade para a construção do modelo (f^2) se mostraram satisfatórios. Os valores obtidos em (Q^2) foram maiores que zero, e os valores obtidos em (f^2) foram superiores a 0,35, o que é considerado de alto efeito, conforme recomendações de Hair Jr. et al. (2013).

Como esperado, na H1 há a afirmação de que “as políticas de RH terão uma relação negativa e significativa com a intenção de rotatividade” ($\Gamma = -0,376$, $t_{(499)} = 4,195$, $p < 0,001$). Esse resultado indica que, conforme a literatura, há inúmeros autores que defendem a criação de políticas de RH como importante estratégia de RH, o que tende a influenciar positivamente o comportamento dos profissionais e proporciona satisfação no trabalho, comprometimento e, por consequência, ausência de intenção de rotatividade, como apresentado na revisão teórica desta pesquisa (Demo, 2010; Guest & Conway, 2011; Majumder, 2012; Katou, 2012; Demo et al., 2014, 2018).

A H2 também foi confirmada. A afirmação de que “as políticas de RH terão uma relação positiva e significativa com a percepção de oportunidades

de aprendizagem nas organizações” foi observada de maneira bastante significativa ($\Gamma = 0,814$, $t_{(499)} = 33,225$, $p < 0,001$). Com o avanço da tecnologia e as transformações ocorridas no sistema produtivo, houve modificações na demanda cognitiva dos profissionais no que tange à capacitação e qualificação, o que causou alterações nas estratégias de RH adotadas pelas empresas. Quando as empresas resolvem investir em TD&E, elas estão investindo em competitividade, dada a sua associação com as ações de aprendizagem organizacional (Dodgson, 1993; Aguinis & Kraiger, 2009; Mourão et al., 2014). Vale ressaltar que ainda há empresas que não entendem as oportunidades de aprendizagem como investimento, e sim como um custo desnecessário.

Confirmou-se também a afirmação da H3 de que “a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações terá uma relação negativa e significativa com a intenção de rotatividade” ($\Gamma = -0,289$, $t_{(499)} = 2,953$, $p = 0,003$). Portanto, integrar e desenvolver permanentemente os profissionais talentosos, com vistas à sua retenção na organização, torna-se uma importante ação estratégica, haja vista que a intenção de rotatividade sofre o impacto da socialização organizacional (Polizzi Filho & Siqueira, 2012; Rasheed et al., 2020; Skelton et al., 2020).

A variável dependente mais bem explicada foi a “percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações” ($R^2 = 66,3\%$; $Q^2 = 0,453$), com uma relação significativa mais forte com as “políticas de RH” ($\Gamma = 0,814$; $t_{(499)} = 33,225$; $p < 0,001$) do que com a “intenção de rotatividade”, que também alcançou um excelente valor de explicação ($R^2 = 40,2\%$; $Q^2 = 0,362$), embora com uma relação menos forte com as “políticas de RH” ($\Gamma = -0,376$; $t_{(499)} = 4,195$; $p < 0,001$). Isso sugere que as “políticas de RH” apresentam uma relação mais forte com a “intenção de rotatividade” devido à sua ampla possibilidade de alternativas de dissuadir o empregado de deixar a organização. São diversas as alternativas capazes de levar o colaborador a reconsiderar sua intenção, em função dos instrumentos das políticas de RH. Nota-se que a “percepção de oportunidades” se faz relevante perante as “políticas de RH” e a complementa ($\Gamma = 0,814$; $t = 33,22$; $p < 0,001$) como instrumento potencialmente eficiente em reduzir a rotatividade.

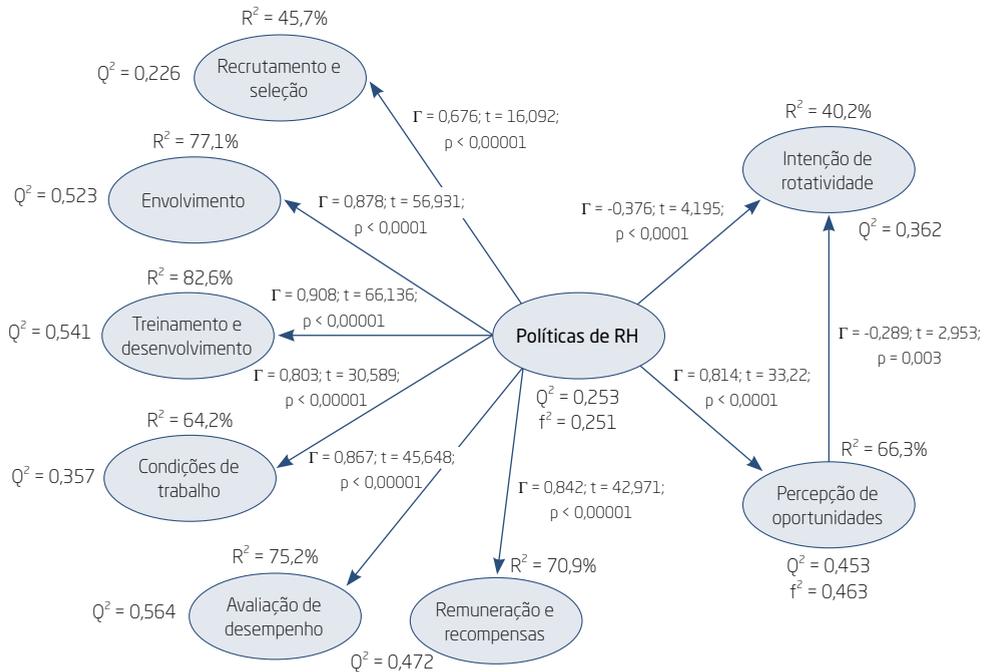
Esse resultado corrobora as afirmações feitas por Boomaars et al. (2018) a respeito de que a variável controle de idade apresenta efeito significativo nas oportunidades de aprendizagem. Ou seja, os empregados mais jovens tendem a perceber as oportunidades de aprendizagem com mais frequência. Como um importante fator, a faixa etária apresentada pelos respondentes desta pesquisa pode explicar a variável percepção de oportunidades de aprendizagem e ter forte relação com a variável intenção de rotatividade.

Quanto às dimensões das “políticas de RH”, “treinamento e desenvolvimento” foi a dimensão mais explicada ($R^2 = 82,6\%$) e com mais força no relacionamento ($\Gamma = 0,908$) com a variável “políticas de RH” do que com as demais variáveis. Isso corrobora a informação de que o avanço nos estudos sobre “treinamento e desenvolvimento” tem sido significativo nas últimas décadas, porém ainda são grandes os desafios metodológicos em termos de pesquisas de TD&E (Aguinis & Kraiger, 2009). As demais dimensões das “políticas de RH” foram bastante semelhantes (envolvimento: $R^2 = 77,1\%$; condições de trabalho: $R^2 = 64,6\%$; avaliação de desempenho: $R^2 = 75,2\%$; remuneração e recompensa: $R^2 = 70,9\%$), exceto pela dimensão “recrutamento e seleção”, que teve um valor destoante das demais variáveis ($R^2 = 45,7\%$). De qualquer forma, esses resultados corroboram a validade da escala aplicada. O modelo estrutural também demonstrou relações significativas na mensuração das variáveis de primeira ordem. As relações das “políticas de RH” com “recrutamento e seleção” ($\Gamma = 0,675$, $t_{(499)} = 16,092$, $p < 0,001$), “envolvimento” ($\Gamma = 0,878$, $t_{(499)} = 56,931$, $p < 0,001$), “treinamento e desenvolvimento” ($\Gamma = 0,908$, $t_{(499)} = 66,136$, $p < 0,001$), “condições de trabalho” ($\Gamma = 0,803$, $t_{(499)} = 30,589$, $p < 0,001$), “avaliação de desempenho” ($\Gamma = 0,867$, $t_{(499)} = 45,648$, $p < 0,001$) e “remuneração e recompensas” ($\Gamma = 0,842$, $t_{(499)} = 33,225$, $p < 0,001$) foram todas significantes.

De maneira relevante, esses resultados identificaram o papel mais acentuado da “percepção de oportunidades” na capacidade de previsão do modelo inteiro ($f^2 = 0,463$ versus $f^2 = 0,251$ para as políticas de RH). Esse achado sugere uma mudança no modo de pensar do colaborador. Não apenas as “políticas de RH” são responsáveis pela retenção de talentos, mas também a capacidade da organização em proporcionar crescimento intelectual aos seus componentes. Os colaboradores são uma importante fonte de vantagem competitiva, e, portanto, aqui se demonstra um alinhamento de objetivos do colaborador e da organização (Aguinis & Kraiger, 2009; Mourão et al., 2014; Boomaars et al., 2018). Esses resultados podem estar relacionados à faixa etária dos respondentes (de 18 a 40 anos), bem como às demais variações presentes na amostra, como o cargo ocupado (se é gestor ou não) ou o setor de atuação (Boomaars et al., 2018).

Na sequência, apresenta-se a Figura 2, que revela o modelo teórico testado e seus indicadores.

Figura 2
Indicadores do modelo estrutural final



Fonte: Elaborada pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com a finalidade de investigar a influência das políticas de RH e a percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações sobre a intenção de rotatividade do profissional em uma empresa. Para tanto, testaram-se três hipóteses. De acordo com a H1, as políticas de RH teriam uma relação negativa e significativa com a intenção de rotatividade. A H2 estabeleceu que as políticas de RH teriam uma relação positiva e significativa com a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações. E a H3 afirmava que a percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações teria uma relação negativa com a intenção de rotatividade. As três hipóteses testadas foram aceitas, e consideraram-se significantes as dimensões das políticas de RH, confirmando o alcance dos objetivos do estudo.

As organizações, por meio de mudanças em suas políticas de RH, têm promovido significativos resultados para a gestão de RH, que refletem positivamente na satisfação e no comprometimento dos profissionais. Ainda que incipientes positivamente, essas mudanças representam avanços nas práticas de RH, mas colocam em evidência a fragilidade dos recursos disponíveis, que, quando mal aplicados, mobilizam os trabalhadores insatisfeitos a manifestar uma intenção de rotatividade e, por consequência, a decisão de desligar-se da organização.

Implicações práticas

As políticas de RH, alinhadas às estratégias das organizações, contribuem para que as métricas de desempenho organizacional alcancem níveis significativos. Com essa visão estratégica das políticas de RH, as pessoas contribuem tanto para um melhor resultado organizacional quanto para seu próprio desenvolvimento e aprendizagem. Nesse sentido, as oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho, quando percebidas pelos colaboradores, são potencializadas, desde que as políticas de RH sejam estabelecidas com clareza e frequentemente divulgadas, para que, ao tomarem consciência dessas políticas, os colaboradores tenham a intenção de permanecer na organização. Portanto, os objetivos organizacionais e dos colaboradores devem estar alinhados para que a intenção de rotatividade dos colaboradores seja minimizada. Com isso, a retenção de talentos poderá contribuir para potencializar a vantagem competitiva da organização.

Implicações teóricas

A pesquisa contribui para investigar o papel estratégico das políticas de RH e a intenção de rotatividade relacionada com a percepção das oportunidades de aprendizagem pelos colaboradores, o que representa um contexto pouco estudado. O modelo conceitual analisado também representa uma contribuição para o desenvolvimento teórico da área de RH ao relacionar as políticas de RH associadas à percepção de oportunidades e mostrar como essas percepções influenciam na intenção de rotatividade dos colaboradores. Do ponto de vista metodológico, este estudo colabora para o avanço das pesquisas de RH, por utilizar uma técnica de análise estatística fatorial confirmatória, por meio de MEE, considerada não usual em estudos nessa área, ensejando que se possam avaliar as relações entre constructos simultaneamente.

Limitações e pesquisas futuras

As limitações deste estudo devem ser consideradas em trabalhos futuros. Desse modo, pode ser observada a importância da continuidade de investigação das variáveis que se tornaram objeto de estudo. Também se recomenda a realização de novas pesquisas longitudinais com os construtos aqui estudados, a fim de se compreenderem os principais fatores que influenciam na intenção de rotatividade e na retenção de talentos por intermédio das políticas de RH, e da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Almeida, N. C. P., & Souza-Silva, J. C. de (2015). Aprendizagem organizacional e formação de gestores: Como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. *Revista de Gestão*, 22(3), 381–402. <https://doi.org/10.5700/568>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bonilla, M. A. M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações*. [Dissertação de mestrado]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Boomaars, C., Yorks, L., & Shetty, R. (2018). Employee learning motives, perceived learning opportunities and employability activities. *Journal of Workplace Learning*, 30(5), 335–350. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0020>

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Carmo, G., & Oliveira, A. F. (2010). Antecedentes da intenção de rotatividade: Comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. *Anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Combs, J., Liu Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Bookman.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55–81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250–263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N., Ferreira, L., & Melo, B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: Cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração. *Revista Organizações em Contexto*, 7(14), 57–84. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2730>
- Denkowska, S., Fijorek, K., & Wegrzyn, G. (2020). Formal and non-formal education and training as an instrument fostering innovation and competitiveness in EU member countries. *Journal of Competitiveness*, 12(3), 82–98. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.03.05>

- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375–394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. A. (2000). Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors. *Journal of Management Development*, 37(3), 258–270. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0039>
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134–156. <https://doi.org/10.1108/01409171211195161>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328. <https://doi.org/10.1108/ccij-11-2016-0074>

- Luturlean, B. S., Prasetio, A. P., & Saragih, R. (2019). The effect of human resource practice, perceived organizational support and work-life balance in enhancing employee's affective commitment. *Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 242–253. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(3))
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L., & Oliveira, L. M. B. de (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720–738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- Majumder, M. T. H. (2012). Human resource management practices and employees' satisfaction towards private banking sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52–58.
- Mak, B. L., & Sockel, H. A. (2001). Confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & Management*, 38, 265–276. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00055-0)
- Malcolm, J., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15(7–8), 313–318. <https://doi.org/10.1108/13665620310504783>
- Malhotra, N. (2009). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Malhotra, M. (2011). *Pesquisa de marketing: Foco na decisão*. Pearson Education.
- Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2019). People make the difference: An explorative study on the relationship between organizational practices, employees' resources, and organizational behavior enhancing the psychology of sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11051499>
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J., & Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261–1290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1114768>

- Melo, D. C., & Oliveira, A. F. (2008). Intenção de rotatividade: Impacto dos valores e do clima organizacional. *38ª Reunião Anual de Psicologia*.
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Oportunidades de aprendizagem nas organizações. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2012). O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores. *9º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Promoção da Saúde e Doenças Crônicas: Desafios à Promoção da Saúde*.
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4), 58–70.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (2a ed.). EPU.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. V. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57–64.

APÊNDICE

Tabela 7
Crossloadings

Item	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*
EIR_1	-0,505	-0,450	-0,560	0,960	-0,590	-0,303	-0,573	-0,542
EIR_2	-0,433	-0,427	-0,547	0,956	-0,551	-0,285	-0,550	-0,530
EIR_3	-0,487	-0,475	-0,568	0,954	-0,566	-0,300	-0,525	-0,543
EPOA_1	0,588	0,452	0,623	-0,459	0,874	0,535	0,611	0,642
EPOA_2	0,687	0,500	0,626	-0,514	0,904	0,507	0,687	0,668
EPOA_3	0,590	0,490	0,680	-0,542	0,875	0,485	0,662	0,696
EPOA_4	0,625	0,574	0,616	-0,515	0,877	0,482	0,644	0,729
EPOA_5	0,646	0,540	0,607	-0,451	0,876	0,462	0,640	0,674
EPOA_6	0,619	0,406	0,638	-0,520	0,872	0,448	0,605	0,653
EPOA_7	0,638	0,460	0,555	-0,506	0,845	0,379	0,643	0,649
EPOA_8	0,545	0,482	0,417	-0,454	0,761	0,354	0,511	0,619
EPOA_9	0,539	0,541	0,523	-0,456	0,819	0,339	0,534	0,650
EPOA_10	0,478	0,534	0,519	-0,487	0,710	0,335	0,560	0,587
EPOA_11	0,589	0,573	0,392	-0,467	0,752	0,253	0,528	0,602
EPOA_12	0,610	0,541	0,608	-0,589	0,844	0,436	0,631	0,670
EPOA_13	0,626	0,496	0,573	-0,480	0,809	0,468	0,600	0,605
EPRRH_1	0,328	0,361	0,364	-0,292	0,384	0,671	0,293	0,373
EPRRH_2	0,370	0,335	0,354	-0,231	0,408	0,738	0,378	0,437
EPRRH_3	0,289	0,337	0,361	-0,185	0,350	0,683	0,277	0,324
EPRRH_4	0,210	0,360	0,218	-0,104	0,253	0,700	0,154	0,344
EPRRH_5	0,365	0,352	0,376	-0,183	0,383	0,794	0,313	0,410
EPRRH_6	0,510	0,442	0,539	-0,303	0,405	0,754	0,439	0,496
EPRRH_7	0,575	0,411	0,739	-0,379	0,500	0,404	0,555	0,505
EPRRH_8	0,544	0,607	0,858	-0,526	0,575	0,445	0,560	0,669

(continua)

Tabela 7 (conclusão)

Crossloadings

Item	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*
EPRRH_9	0,535	0,595	0,855	-0,474	0,531	0,431	0,561	0,623
EPRRH_10	0,561	0,534	0,841	-0,512	0,620	0,442	0,592	0,676
EPRRH_11	0,524	0,435	0,812	-0,497	0,549	0,363	0,609	0,600
EPRRH_13	0,501	0,443	0,756	-0,480	0,597	0,450	0,574	0,559
EPRRH_14	0,497	0,483	0,783	-0,421	0,500	0,446	0,520	0,562
EPRRH_19	0,599	0,599	0,680	-0,461	0,648	0,473	0,602	0,855
EPRRH_20	0,529	0,656	0,528	-0,485	0,620	0,446	0,545	0,773
EPRRH_21	0,617	0,560	0,630	-0,507	0,627	0,442	0,639	0,808
EPRRH_22	0,610	0,607	0,651	-0,494	0,677	0,494	0,623	0,839
EPRRH_23	0,604	0,576	0,597	-0,399	0,644	0,449	0,526	0,812
EPRRH_24	0,596	0,600	0,520	-0,385	0,574	0,407	0,511	0,773
EPRRH_25	0,548	0,801	0,642	-0,414	0,498	0,405	0,521	0,647
EPRRH_27	0,435	0,723	0,367	-0,310	0,428	0,382	0,421	0,529
EPRRH_28	0,509	0,751	0,362	-0,335	0,430	0,354	0,425	0,543
EPRRH_30	0,487	0,725	0,464	-0,346	0,459	0,381	0,436	0,483
EPRRH_31	0,838	0,575	0,497	-0,375	0,549	0,376	0,567	0,629
EPRRH_32	0,877	0,618	0,585	-0,490	0,658	0,428	0,705	0,620
EPRRH_33	0,919	0,621	0,644	-0,487	0,678	0,423	0,715	0,677
EPRRH_34	0,877	0,555	0,628	-0,418	0,648	0,498	0,647	0,667
EPRRH_35	0,847	0,511	0,513	-0,391	0,593	0,434	0,609	0,592
EPRRH_37	0,579	0,478	0,509	-0,573	0,545	0,345	0,738	0,527
EPRRH_38	0,647	0,519	0,538	-0,476	0,616	0,341	0,854	0,601
EPRRH_39	0,699	0,563	0,709	-0,499	0,697	0,459	0,888	0,707
EPRRH_40	0,521	0,420	0,539	-0,348	0,524	0,301	0,817	0,483

* 1 - Avaliação de desempenho e competências; 2 - condições de trabalho; 3 - envolvimento; 4 - intenção de rotatividade; 5 - percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações; 6 - recrutamento e seleção; 7 - remuneração e recompensas; 8 - treinamento, desenvolvimento e educação.

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editora associada
Renata Silva de Carvalho Chinelato

Suporte técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Rhamyra Toledo

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro