



New Trends in
Qualitative
Research



VOLUME 19

Qualitative Research in Social Sciences

Investigação Qualitativa em Ciências
Sociais

*Investigación Cualitativa en Ciencias
Sociales*

DOI:

<https://doi.org/10.36367/ntqr.19.2023.e814>

Olga Alexandra Chinita Pirrolas

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Data de submissão: 03/2023

Data de avaliação: 04/2023

Data de publicação: 09/2023

PRECEDENTES DO CHURNING DE RECURSOS HUMANOS E SUA ATENUAÇÃO: UM ESTUDO DA REALIDADE PORTUGUESA

RESUMO

Introdução: Dada a multiplicidade de definições acerca do conceito de *churning* de recursos humanos, tomou-se como premissa, os custos associados às substituições de trabalhadores provenientes de saídas voluntárias das organizações. Tratando-se de uma temática ainda pouco explorada em Portugal, pretende-se através deste estudo expandir o quadro teórico, assim como os estudos empíricos; **Objetivos; Métodos:** Este estudo qualitativo visa identificar os principais precedentes do *churning* de recursos humanos e as medidas estratégicas aplicadas pelas organizações para o atenuar. De modo a tornar o objetivo exequível, surgiu como questão de investigação: qual a origem do *churning* nas organizações e quais as medidas de atenuação? Como método de recolha de dados, recorreu-se à realização de 20 entrevistas semiestruturadas a diretores de recursos humanos de vários setores de atividade, procedendo-se à sua análise através da análise de conteúdo, de forma a extrair as principais variáveis, dando ênfase à elaboração de um modelo teórico e sua análise; **Resultados:** de forma a analisar o referido modelo, foram definidas 3 proposições às quais se procedeu à sua fundamentação, com recurso à literatura sobre a temática e à informação obtida através das entrevistas, foi possível analisar a veracidade das proposições definidas. Permitindo prever que os precedentes de *churning* de recursos humanos exercem influência negativamente na ocorrência de *churning* de recursos humanos; as medidas de atenuação exercem influência positiva sobre o *churning* de recursos humanos e que as medidas de atenuação exercem influência positiva sobre os precedentes de *churning* de recursos humanos. **Conclusões:** Quanto maior for o investimento na aplicação e / ou desenvolvimento de políticas e práticas de retenção de recursos humanos, menor será a taxa de *churning*, logo os custos derivados das substituições de trabalhadores será reduzido.

Palavras-Chave

Churning de recursos humanos; Estratégias de atenuação; Método qualitativo; Análise de conteúdo; Entrevistas.

PRECEDENTS OF HUMAN RESOURCE CHURNING AND ITS MITIGATION: A STUDY OF THE PORTUGUESE REALITY

Abstract

Introduction: Given the multiplicity of definitions about the concept of human resource churning, we took as a premise, the costs associated with the replacement of workers from voluntary departures from organisations. As this is a subject that has not yet been widely explored in Portugal, this study aims to expand the theoretical framework, as well as the empirical studies; **Goals; Methods:** This qualitative study aims to identify the main precedents of human resource churning and the strategic measures applied by organisations to mitigate it. In order to make the objective feasible, the research question was: what is the origin of churning in organisations and what are the mitigation measures? As a data collection method, 20 semi-structured interviews were conducted with human resources directors from various sectors of activity, which were analysed through content analysis in order to extract the main variables, emphasising the development of a theoretical model and its analysis; **Results:** In order to analyse this model, 3 propositions were defined and proceeded to their substantiation, using the literature on the subject and the information obtained through the interviews, it was possible to analyse the veracity of the defined propositions. It was possible to predict that human resource churning precedents negatively influence the occurrence of human resource churning; that mitigation measures have a positive influence on human resource churning and that mitigation measures have a positive influence on human resource churning precedents; **Conclusions:** The greater the investment in the application and/or development of policies and practices of human resources retention, the lower the churning rate will be, and therefore the costs derived from the replacement of workers will be reduced.

Keywords

Human resource churning; Mitigation strategies; Qualitative method; Content analysis; Interviews.

1. Introdução

Atualmente, é tido como certo que os empregos vitalícios cada vez se tornam mais escassos. Face às constantes mudanças da sociedade e da economia, as organizações adquirem a necessidade de adaptar as suas práticas e políticas de forma a reter os seus melhores trabalhadores. (Weber & Luzzi, 2014).

Nas últimas duas décadas, as mudanças tecnológicas e a globalização foram ambas consideradas como as principais causas da desigualdade salarial e de desemprego (Katz & Kearney, 2008). Mudanças essas que deram origem a alterações na duração das relações de emprego, ou seja, tendencialmente a inovação tecnológica por um lado, colocou em risco a situação de trabalhadores pouco qualificados, por outro, promoveu perspectivas de emprego para os trabalhadores altamente qualificados. Proporcionando uma maior abertura no mercado de trabalho, o que implica uma maior concorrência entre organizações, quer em termos de produtividade, quer dos seus recursos humanos, o que se pode traduzir em mudanças na estrutura do emprego (Biscourp & Kramarz, 2007).

No entanto, as organizações esforçam-se por aumentar a segurança e estabilidade dos trabalhadores com o intuito de amortecer os choques causados pela ocorrência de *churning*, devido à concorrência (Rodrik, 1998).

Neste sentido, surge o tema central deste estudo, o *churning* de recursos humanos. Conceito este que apesar da sua multiplicidade de definições, tomou-se como premissa os custos relacionados com substituições de trabalhadores, provenientes das suas saídas voluntárias (Pirrolas e Correia, 2021; Burgess et al, 2001).

Devido tratar-se de uma constante problemática com que as organizações se deparam (Kerr, 2018), Adams (2006, p.26) ressalva que “o *churning* é uma chatice, uma perda de energia e de dinheiro”. Uma empresa com uma taxa de *churning* elevada, é uma empresa que não tem capacidade de manter / reter os seus trabalhadores, os trabalhadores estão insatisfeitos e o cenário de uma organização em constante mudança transpõe má imagem para os clientes.

De forma a contornar esta problemática, as organizações devem desenvolver e atuar com medidas estratégicas com o intuito de tornar as condições laborais mais atrativas com a finalidade de aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores em permanecer na organização e deste modo manter os seus trabalhadores evitando custos com substituições (Kamalaveni et al., 2019).

Neste sentido, para que as organizações tenham a capacidade de reter os seus melhores trabalhadores, estas devem fazer constantes estudos de mercado, tendo como foco a inovação face à concorrência, inovação esta, quer em termos de produtividade, implementação e / ou melhoria das políticas e práticas organizacionais, de forma a manterem-se na linha da frente perante a concorrência (Cappeli & Neumark, 2004; Mobley, 1992).

Face à problemática exposta anteriormente, este estudo de carácter qualitativo, com recurso a 20 entrevistas semiestruturadas, teve como objetivo identificar os principais precedentes do *churning* de recursos humanos e as medidas estratégicas aplicadas pelas organizações para

o atenuar. De modo a tornar o objetivo geral exequível, surgiu como questão de investigação: “Qual a origem do *churning* de recursos humanos nas organizações e quais as medidas de atenuação?”.

Através dos resultados obtidos pretende-se proceder à elaboração e análise de um modelo teórico de *churning* de recursos humanos, com a finalidade de corroborar os resultados obtidos através das entrevistas com a literatura abordada sobre a temática.

Perante o exposto, segue-se uma breve revisão da literatura sobre os precedentes do *churning* de recursos humanos e das medidas de atenuação aplicadas pelas organizações. É apresentada a metodologia aplicada, seguindo-se da discussão dos resultados obtidos e por fim são apresentadas as conclusões, limitações, contribuições e recomendações para estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

Segue-se uma breve revisão da literatura sobre a temática deste estudo, com o intuito de dar resposta quer ao objetivo geral, quer à questão de investigação posteriormente definidos.

De acordo com a temática em estudo, são abordados dois temas relacionados com o *churning* de recursos humanos, os quais se pretende estudar e aprofundar nesta pesquisa. A decisão pela escolha destes temas deve-se à sua complexidade e pertinência, considerando serem os temas que melhor se adequam para a sua compreensão e que permitem evidenciar a importância da sua operacionalização, nomeadamente: os precedentes de *churning* de recursos humanos e as medidas de atenuação de *churning* de recursos humanos.

2.1 Precedentes de *Churning* de Recursos Humanos

O *churning* de recursos humanos, isto é, os custos associados às substituições de trabalhadores devido às saídas voluntárias das organizações (Pirrolas & Correia, 2022a) deriva do contexto, da atividade económica da organização, da dimensão, da inovação, da relevância e da imagem que esta tem no mercado de trabalho (Burgess et al., 2000).

O *churning* de recursos humanos é categorizado por dois tipos: voluntário, quando o trabalhador sai da organização por sua iniciativa e involuntário, quando é a organização a decidir a sua saída (Cappelli e Neumark, 2004).

Neste estudo optou-se pelo *churning* voluntário em virtude de ser considerado o mais problemático para as organizações, devido à saída de trabalhadores experientes para outras organizações, cuja decisão recaiu sobre a procura de melhor remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, ou derivado de motivos relacionados com conflitos, falta de oportunidades de promoção, trabalho desmotivante, etc. (Degbey et al., 2021).

A saída de um trabalhador é um problema notório por vários motivos: dificuldade de encontrar substitutos experientes; requer tempo, esforço e dinheiro para recrutar novos trabalhadores; traz efeitos adversos nos projetos e serviços que estão a decorrer, o que poderá causar

insatisfação entre trabalhadores, clientes e outros stake-holders, o tempo despendido até que o novo trabalhador atinja o mesmo nível de conhecimentos e desempenho para alcançar o mesmo nível de produtividade do trabalhador que saiu (Pirrolas e Correia, 2022b).

Como consequências das saídas voluntárias, surgem os custos associados a essas saídas, fenómeno denominado de *churning* (Pirrolas & Correia, 2022a).

Custos esses associados à perda de investimento em formação, perda de conhecimento e competências, visto que os trabalhadores que saem levam consigo todo o conhecimento que adquiriram na organização, perfazendo uma mais valia para a empresa concorrente que adquiriu esse trabalhador e uma perda de investimento para a organização de origem (Pirrolas & Correia, 2022c).

Os precedentes de *churning* variam de organização para organização, sendo considerados aspetos negativos, como o trabalho desmotivante, estagnação na carreira, salários baixos (Saradhi & Palshikar, 2010).

Para além do exposto anteriormente, outros fatores incidem na decisão de sair da organização, nomeadamente: a idade, escolaridade, sexo, tipo de emprego e o setor de atividade (Ilmakunnas e Maliranta, 2005). A decisão de permanecer na organização prende-se com o ambiente de trabalho, o local de trabalho, a equidade de género, a equidade salarial, motivações pessoais e profissionais (Yigit & Shourabizadeh, 2017).

2.2 Medidas de Atenuação de *Churning* de Recursos Humanos

Considerando a liberdade de decisão de permanecer ou sair de uma organização em busca de um emprego mais atrativo e de acordo com as expectativas de cada trabalhador tendo como objetivo, alcançar melhores condições de vida (Schumpeter, 1976) manifesta-se a necessidade das organizações atuarem através da criação de medidas de retenção, assim como de estratégias de prevenção face a futuras saídas, atuar com medidas corretivas e rever as políticas organizacionais existentes de forma a reter os melhores trabalhadores na organização (Burgess et al., 2001).

Neste contexto, manifesta-se a necessidade de se proceder a investigações por parte das organizações com o objetivo de perceber os motivos que levam à decisão de sair da organização e desta forma atuar através da implementação de medidas preventivas de forma a atenuar os custos com o *churning* (Moulana et al., 2020; Duhautois et al., 2016).

Dada a problemática do *churning*, esta tem suscitado a necessidade das organizações perceberem o motivo das saídas dos trabalhadores, o motivo da sua insatisfação e a falta de comprometimento para com a organização (Saradhi e Palshikar, 2010). Compreender o porquê e quando os colaboradores estão mais propensos a sair pode levar a ações de retenção (Pirrolas & Correia, 2022c).

Perante o exposto, por intermédio da recolha de informação proveniente de inquéritos de satisfação, da avaliação de desempenho, por observação comportamental e do

cumprimento dos objetivos propostos, é possível as organizações fazerem uma previsão de futuras saídas de trabalhadores (Burgess et al., 2001).

Neste sentido, a análise de previsão de saídas voluntárias pode ser bastante complexa, dado tratar-se de motivações intrínsecas relacionadas com motivos pessoais e extrínsecas, relacionadas com o comportamento dos indivíduos, condições laborais, demografia, etc. (Eppelsheimer e Moller, 2019).

Os referidos fatores podem ser considerados para analisar a ocorrência de churning, que mediante os seus resultados, geram medidas preventivas por parte das organizações, para garantir uma melhor contenção de recursos humanos, de despesas associadas às substituições de trabalhadores e ao mesmo tempo permitir o desenvolvimento de equipas, com trabalhadores satisfeitos, contribuindo para a redução da taxa de churning (Saradhi e Palshikar, 2010).

Atualmente, devido às alterações sociodemográficas, culturais e tecnológicas, surge a necessidade das organizações atuarem com estratégias de reorganização do trabalho, rever as condições laborais, assim como as políticas e práticas organizacionais existentes, com o intuito de acompanhar a inovação e permanecer a atratividade face à concorrência no mercado de trabalho (Moreira et al., 2018).

Assumindo o pressuposto de que os recursos humanos são a principal força de trabalho de uma organização e que estes exercem uma influência direta nos resultados da produtividade, surge a necessidade das organizações aplicarem métodos e estratégias de retenção, de forma a manter os seus melhores recursos humanos (Burgess et al., 2001) e desta forma evitar ou reduzir os custos com substituições (Pirrolas & Correia, 2021).

3. Metodologia

Este estudo realizado em Portugal, pautou com a colaboração de 20 empresas de vários setores de atividade, tendo como objeto de estudo os diretores de recursos humanos.

O número de empresas (diretores de recursos humanos) resultou da sua saturação, ou seja, quando as respostas começaram a ser repetitivas, deixando de fornecer informação adicional, aptou-se por terminar a recolha de dados, seguindo-se a recomendação de Bardin (2011).

Os diretores de recursos humanos foram contactados através da rede social LinkedIn Corporation, dado tratar-se de uma rede profissional, o que facilitou os investigadores, que de outra forma não teriam possibilidade de aceder a várias organizações, assim como aceder a vários setores de atividade. Selecionados os diretores de recursos humanos, foi enviado um consentimento informado, com os objetivos do estudo, assim como a garantia da sua confidencialidade, após a sua aceitação, foi combinada uma reunião via Zoom ou via Teams. Procedeu-se a este método devido à dispersão geográfica das várias empresas o que iria gerar custos para os investigadores.

Considerando o enquadramento teórico através do qual suscitou a questão de investigação: “Qual a origem do churning de recursos humanos nas organizações e quais as medidas de

atenuação?" assim como do objetivo geral previamente definido: identificar os principais precedentes do churning de recursos humanos e as medidas estratégicas aplicadas pelas organizações para o atenuar, e através dos resultados obtidos proceder à elaboração e análise de um modelo teórico de churning de recursos humanos.

No presente estudo empírico, optou-se pela recolha de dados qualitativos, através da realização de entrevistas semiestruturadas. A opção por este método de recolha de dados recaiu sobre o facto, deste ser considerado um instrumento que permite ao investigador aceder à compreensão e interpretação numa perspetiva real dos participantes na sua própria linguagem (Quivy & Campenhoudt, 2013).

3.1 Instrumento

Como instrumento de recolha de dados, recorreu-se à entrevista semiestruturada, com recurso a um guião previamente elaborado pelos autores, tendo este sido elaborado a partir da literatura existente sobre a temática.

O guião de entrevista foi composto por temas, objetivos, questões orientadoras e pelo referencial teórico.

O guião foi elaborado com o intuito de obter informação pertinente, que fosse ao encontro do objetivo do estudo, assim como dar resposta à questão de investigação previamente definida.

3.2 Técnicas de análise

Inicialmente, aquando da recolha dos dados, as entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente procedeu-se à análise dos dados através do método da análise de conteúdo, seguindo-se desta forma as recomendações de Bardin (2011).

A opção por este método de análise recaiu sobre o facto deste ter o propósito de classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo as suas características em elementos chave (Calomagno & Rocha, 2016).

Refere-se que a análise de conteúdo consiste na aplicação de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com recurso a procedimentos sistemáticos e objetivos na descrição do conteúdo das mensagens, com o intuito de inferir os conhecimentos relativos às condições de produção, através de indicadores (Bardin, 2011).

De forma a organizar a análise de conteúdo, procedeu-se à elaboração de uma tabela com as colunas denominadas por: unidade temática composta pelos construtos causas de churning, churning de recursos humanos e estratégias de retenção de recursos humanos, categoria (face aos construtos abordados na entrevista semiestruturada), unidade de registo (principais resultados) e unidade de contexto (transcrição da entrevista que fundamenta os principais resultados), referindo as respetivas fontes (do participante 1 ao participante 20).

Permitindo deste modo, classificar as respostas através da análise temática, ou seja, através da contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada (Bardin, 2011).

Feitas as transcrições das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo a cada uma das categorias e subcategorias, permitindo a seleção das variáveis consideradas para cada construto, tendo-se recorrido à sua agregação, através das quais resultaram novos construtos, o construto causas de churning foi denominado de precedentes de churning de recursos humanos, o construto churning de recursos humanos manteve a mesma denominação e o construto estratégias de retenção de recursos humanos foi denominado por medidas de atenuação, permitindo desta forma corroborar com o quadro teórico deste estudo, que fundamentou os referidos construtos que geraram o modelo teórico de churning de recursos humanos, posteriormente elaborado (Figura 1), com o intuito deste ser testado e analisado estatisticamente em estudo futuro.

3.3 Análise dos Dados

Através da análise de conteúdo realizada aos resultados das 20 entrevistas salientaram os seguintes resultados (Tabela 1), referente ao construto causas de churning, salientou-se o salário, a progressão na carreira, o desenvolvimento individual, a liderança e o ambiente de trabalho, em relação ao construto churning de recursos humanos, ou seja, dos principais custos relacionados com as saídas voluntárias, destacaram-se os custos com formação, custos com o recrutamento e os custos relacionados com o tempo das substituições e todo o seu processo (desde o recrutamento à autonomia do trabalhador admitido), por fim constatou-se que as estratégias de retenção de recursos humanos mais usuais nas empresas envolvidas neste estudo estavam relacionados com a melhoria do pacote de benefícios, a aplicação das entrevistas de saída para perceber o motivo da decisão de sair da organização, valorização do reconhecimento, existência e atualização do plano de carreiras, constante atualização das políticas organizacionais, análise da avaliação de desempenho para perceber os objetivos do trabalhador e perceber o que o levou a sair, dar ênfase às condições de trabalho, revisões ao pacote salarial de forma a tornar os salários atrativos e promover um bom ambiente de trabalho.

Tabela 1. Principais Variáveis

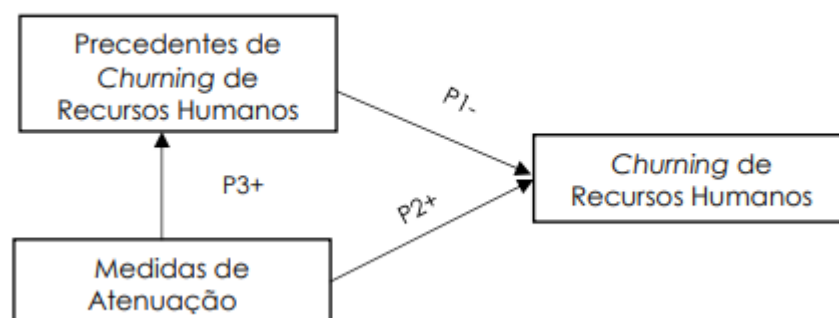
| Principais Variáveis | | |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
| Causas de <i>churning</i> | <i>Churning</i> de recursos humanos | Estratégias de retenção de recursos humanos |
| Salário | Formação | Pacote de benefícios |
| Progressão na carreira | Recrutamento | Entrevista de saída |
| Desenvolvimento individual | Substituições | Reconhecimento |
| Liderança | | Plano de carreiras |
| Ambiente de trabalho | | Políticas organizacionais |
| | | Avaliação de desempenho |
| | | Condições de trabalho |
| | | Pacote salarial |
| | | Ambiente de trabalho |

De forma a analisar a sua veracidade teoricamente, foram formuladas 3 Proposições às quais se procedeu à sua fundamentação com recurso à literatura existente sobre a temática e aos resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas:

P1 - Os precedentes de *churning* de recursos humanos influenciam negativamente o *churning* de recursos humanos.

P2 – As medidas de atenuação influenciam positivamente o *churning* de recursos humanos.

P3 – As medidas de atenuação influenciam positivamente os precedentes de *churning* de recursos humanos


Figura 1. Modelo teórico de Churning de Recursos Humanos

3.4 Discussão dos Resultados

As causas de churning de recursos humanos estão associadas à insatisfação dos trabalhadores com as condições laborais, nomeadamente: conflitos com chefias e / ou colegas, inexistência de progressão, ausência de reconhecimento, falta de regalias, salários baixos, más condições de trabalho, falta de recompensas (Saradhi e Palshikar, 2010).

Por sua vez, Pirrolas e Correia (2022c) referem que as principais causas de churning de recursos humanos estão relacionadas com o ambiente de trabalho, com a liderança, com o reconhecimento, com a flexibilidade horária, com o salário, com a progressão na carreira e com a responsabilidade.

Neste sentido, e de acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que os principais fatores que influenciavam a ocorrência de churning, ou seja, os precedentes de churning resultaram dos baixos salários, da falta de progressão na carreira, na falta de oportunidade de desenvolvimento individual, na fraca liderança e devido ao mau ambiente de trabalho. "...vão querer adquirir novas competências ..., novas culturas ... enriquecê-las em termos profissionais"; "... ele foi para uma posição superior e obviamente a ganhar mais, ...99,9% das pessoas que saíram, foi porque tiveram uma oportunidade mais vantajosa económica", "... este ambiente de trabalho não é fácil...de todo...é um ambiente stressante, o cumprimento de prazos é muito curto ..." (Participante 1)

Da mesma forma constatou-se que os principais custos relacionados com as substituições derivadas das saídas dos trabalhadores das organizações abrangidas neste estudo, estavam associados com a formação e com todo o processo de recrutamento. "...tem sempre de haver uma formação prévia suportada pela empresa...esses custos assumimos nós, não temos participação de nenhum fundo...mas é impossível conseguir arranjar alguém e metê-lo numa oficina, o mais básico que seja...precisa ter sempre essa formação." (Participante 1), "...o processo de recrutamento, pode custar cerca de 1800 -1700€, incluindo anúncio, triagem, relatório, referencias...isto a nível de custo físico, depois tem o custo do tempo de trabalho...implicar que tenha de ter um partner que vai ter de ter uma hora para falar co essa pessoa...vai perder uma hora do seu tempo de trabalho...para entrevistar...vou precisar de ter um manager alegado a esta nova contratação...vai estar menos horas a produzir, porque vai estar a formar...vou precisar de ter uma equipa que tem que estar preparada para ajudar...vai ter mais interrupções naquilo que é o seu processo de desempenho... normalmente nos custos diretos de uma substituição andarão ali à volta dos 2000€..." (Participante 10).

Face ao exposto, quer através da literatura quer dos resultados obtidos através das entrevistas podemos prever que os precedentes de churning de recursos humanos exercem influência negativamente a ocorrência de churning de recursos humanos, permitindo confirmar a veracidade da Proposição 1.

P1 - Os precedentes de churning de recursos humanos influenciam negativamente o churning de recursos humanos.

Operacionalizar o conceito de churning torna-se imperativo devido à dificuldade dos gestores de recursos humanos em reter os melhores trabalhadores na organização (Ekawati, 2019). Face ao exposto, a operacionalização possibilita as organizações de atuarem com medidas preventivas e corretivas, sobre os aspetos que originam o churning, contribuindo para a sua redução, que por sua vez promovem a retenção, reduzem os custos, geram receita, destacam-se na atividade do negócio, aumentam a proficiência e a agilidade, e deste modo mantêm / geram o lucro (Hudson, 2015).

A importância da sua operacionalização, surge com a necessidade de provisionar a saída dos melhores trabalhadores, possibilitando a organização de se antecipar e precaver-se por meio da aplicação de medidas e políticas estratégicas, de forma a reter esses trabalhadores na organização, evitando custos inesperados com saídas e as respetivas substituições (Pirrolas & Correia, 2020).

Neste sentido, e de acordo com as entrevistas realizadas, verificou-se que as principais medidas de atenuação de churning de recursos humanos estavam relacionadas com as estratégias de retenção de recursos humanos, nomeadamente: a melhoria do pacote de benefícios, a realização de entrevistas de saída, com o propósito de conhecer os motivos que levam à decisão de sair da organização, no reconhecimento, no plano de carreiras, na melhoria ou implementação de políticas organizacionais, recorrer à avaliação de desempenho para perceber as motivações e aspirações dos seus trabalhadores, assim como verificar os pontos fracos, nos quais se tem de melhorar, investir nas condições de trabalho, atualizar o pacote salarial face ao mercado de trabalho, de forma a tornar atrativo e proporcionar um bom ambiente de trabalho. "...acompanhamento e feedback constante...para retenção das pessoas...primeiro: acompanhamento... segundo: reconhecimento...terceiro: criamos sempre uma oportunidade continua de carreira...não é fácil nós termos espaço para conseguir deslocar as pessoas de carreira em carreira...entendendo as necessidades e cada pessoa...talvez consigamos mantê-los um pouco mais perto, eu acho que é isto acima de tudo, o que falta para manter as pessoas...ter uma estrutura de carreira minimamente definida...", "...tem muito a ver com a aposta constante na formação, porque há muita necessidade formativa e uma obrigatoriedade formativa muito grande...a aposta na disponibilização de ferramentas informáticas...com suporte à formação naturalmente é fundamental para conseguir segurar e estabilizar...a aposta num plano de mobilidade interna nacional...a aposta na verticalização da carreira...acaba por ser uma medida que os acaba por manter motivados...fidelizados...emocionalmente ligados" (Participante 10).

Face ao exposto, quer através da literatura quer dos resultados obtidos através das entrevistas podemos prever que as medidas de atenuação exercem influência positiva sobre o churning de recursos humanos, permitindo confirmar a veracidade da Proposição 2.

P2 – As medidas de atenuação influenciam positivamente o churning de recursos humanos.

As organizações que apresentam aptidão para reter os seus melhores trabalhadores, demonstram que aplicam políticas organizacionais adequadas, que se preocupam com o bem estar dos trabalhadores, promovem a satisfação e o interesse destes em permanecer na organização, ou seja, as organizações ao proporcionarem estratégias de retenção tendo em consideração as condições laborais como principal causa de churning, através da aplicação

de medidas estratégicas de retenção, tendencialmente a taxa de churning será reduzida, mantendo na organização os trabalhadores mais experientes (Saradhi e Palshikar, 2010).

Neste sentido, e de acordo com as entrevistas realizadas, com o intuito de analisar a influência que as medidas de atenuação exercem sobre os precedentes de churning, constatou-se: que através das entrevistas de saída se pode fazer um levantamento dos pontos fracos, sobre os quais se deve atuar, "...essa entrevista de saída tem um conjunto de perguntas que visa não apenas saber o motivo da saída da pessoa, mas também aferir o grau de satisfação com certas coisas que aconteceram ao longo do tempo que teve na empresa, como mais ainda, perceber se voltaria...ou se recomendaria..." (Participante 15), assim como proporcionar boas condições de trabalho, "...passa por...as pessoas terem condições de trabalho, terem condições de progressão e de reconhecimento de carreira, terem boas condições remuneratórias ou alinhadas com aquilo que é o desempenho da função...ter um bom ambiente de trabalho e ter sobretudo uma empresa que se preocupa com a pessoa, muito através de uma gestão humanizada" (Participante 18).

Face ao exposto, quer através da literatura quer dos resultados obtidos através das entrevistas podemos prever que as medidas de atenuação exercem influência positiva sobre os precedentes de churning de recursos humanos, permitindo confirmar a veracidade da Proposição 3.

P3 – As medidas de atenuação influenciam positivamente os precedentes de churning de recursos humanos.

4. Conclusões, Limitações e Contribuições

Este estudo empírico permitiu abordar o tema do churning de recursos humanos no contexto português, com recurso a entrevistas semiestruturadas a diretores de recursos humanos de empresas de vários setores de atividade, tendo estas sido fundamentadas com base na literatura sobre a temática em questão.

A opção pela escolha deste método recolha de dados deve-se ao facto deste possibilitar aprofundar mais os temas em estudo, permitindo enriquecer a literatura, assim como dar o contributo para a ciência em termos da abordagem de um tema de grande complexidade e ainda pouco explorado no contexto português.

Através da análise de conteúdo à transcrição das entrevistas, foi possível identificar os principais construtos, assim como as variáveis que os compõem, nomeadamente: o construto causas de churning foi composto pelas variáveis: salário, progressão na carreira, desenvolvimento individual, liderança e ambiente de trabalho; o construto churning de recursos humanos, foi composto pelas variáveis: formação, recrutamento e substituições, e por fim o construto estratégias de retenção de recursos humanos, composto pelas variáveis: pacote de benefícios, entrevista de saída, reconhecimento, plano de carreiras, políticas organizacionais, avaliação de desempenho, condições de trabalho, pacote salarial e ambiente de trabalho.

Feita a referida seleção, procedeu-se à sua agregação por forma a denominar o construto causas de churning por precedentes do churning, o construto churning, manteve a denominação e o construto estratégias de retenção de recursos humanos foi denominado por medidas de atenuação. Tendo-se procedido à elaboração do modelo teórico de churning de recursos humanos.

Pretendendo-se através da análise ao referido modelo, responder ao objetivo geral, identificar os principais precedentes do churning de recursos humanos e as medidas estratégicas aplicadas pelas organizações para o atenuar, assim como dar resposta à questão de investigação: “Qual a origem do churning nas organizações e quais as medidas de atenuação?”

Foram elaboradas 3 proposições, que através da literatura e dos resultados obtidos através das entrevistas permitiu corroborar a sua veracidade.

Feita a análise dos dados, esta possibilitou verificar a importância da aplicação de medidas estratégicas de retenção de recursos humanos nas organizações.

Quanto maior for o investimento na aplicação e / ou desenvolvimento de políticas e práticas de retenção de recursos humanos, menor será a taxa de churning, logo os custos derivados das substituições de trabalhadores será reduzido, ou seja, apostar nas medidas de retenção, vai contribuir para a diminuição dos precedentes de churning, o que vai atenuar a sua ocorrência.

Melhorar as condições laborais torna a organização mais atrativa, aumenta a satisfação dos trabalhadores em permanecer na organização, evitando, por parte dos trabalhadores a procura de emprego noutras organizações e deste modo evitar custos com substituições.

As limitações deste estudo pautam com a escassez de literatura sobre a referida temática, outra limitação deve-se ao desconhecimento do termo churning por parte dos participantes, o qual teve de ser substituído no guião de entrevista por termos como “saídas voluntárias” e “custos com substituições”.

Não obstante o conhecimento apreendido através deste estudo, propõe-se como estudo futuro, a análise do referido modelo através da aplicação de novas metodologias de recolha de dados, como o questionário e proceder à sua análise através de análises estatísticas.

5. Referências

Adams, J. (2006). The Many Costs of Employee Churn. *Supply House Times*, 1, 26-28.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Biscourp, P. & Kramarz, F. (2007). Employment, Skill Structure and International Trade: Firm-Level Evidence for France. *Journal of International Economics*, 72(1), 22-51.

Burgess, S., Lane, J. & Stevens, D. (2000). Job flows, worker flows, and churning. *Journal of Labor Economics*, 18, 473-502. <https://doi.org/10.1086/209967>

Burgess, S., Lane, J. & Stevens, D. (2001). Churning dynamics: an analysis of hires and separations at the employer level. *Labour Economics*, 8, 1-14. [https://doi.org/10.1016/S09275371\(00\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S09275371(00)00027-0)

- Cappelli, P. & Neumark, D. (2004). External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, 43(1), 148-182. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004-00322>
- Carlomagno, M. & Rocha, L. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173-178.
- Degbey, W.; Rodgers, P.; Kromah, M. & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- Duhautois, R.; Gilles, F. & Petit, H. (2016). Decomposing the relationships between wage and churning. *International Journal of Manpower*, 37, 660-683. <http://doi.org/10.1108/IJM-04-2014-0100>
- Ekawati, D. (2019). Predictive Analytics in Employee Churn: A systematic literature review. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(4), 387-397.
- Eppelsheimer, J. & Moller, J. (2019). Human capital spillovers and the churning phenomenon: analyzing wage effects from gross in-and outflows of high skilled workers. *Elsivier. Regional Science and Urban Economics*, 78, 1-19.
- Hudson, C. (2015). Churning in the Human Services: Nefarious Practice or Policy of “Creative Destruction”? *New England Journal of Public Policy*, 27(1), 1-11.
- Ilmakunnas, P. e Maliranta, M. (2005). Worker Inflow, Outflow, and Churning. *Applied Economics*, 37(10), 1115-1133. <https://doi.org/10.2139/ssrn.445400>
- Kamalaveni, M.; Ramesh, S. & Vetrivel, T. (2019) A Review of Literature on Employee Retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
- Katz, L. & Kearney, M. (2008). Trends in U.S. Wage Inequality: Revising the Revisionists. *The Review of Economics and Statistics*, 90(2), 300–323.
- Kerr, A. (2018). Job flows, worker flows and churning in South Africa. *South African Journal of Economics*, 86(1), 141-166. <https://doi.org/10.1111/saje.12168>
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Moreira, G.; Oliveira, M.; Lopes, A. & Pantoja, M. (2018). Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. *Sociedade e Cultura*, 21(1), 219-231. <https://doi.org/10.5216/sec.v21i1.54932>
- Moulana, M.; Priyanka, Y.; Ismail, M. & Priyanka, A. (2020). Early prediction of employee churn. *Test Engineering e Management*, 83, 18302-18307.
- Pirrolas, O. & Correia, P. (2020). O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. *Lex Humana*, 12(1), 59-68.
- Pirrolas, O. & Correia, P. (2021). The theoretical-conceptual model of churning in human resources: the importance of its operationalization. *Sustainability*, 13(9), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su13094770>
- Pirrolas, O. & Correia, P. (2022a). *As Principais Causas de Churning de Recursos Humanos*. In, *Temas Emergentes em Ciências Empresariais: Novas abordagens nas áreas científicas dos Recursos Humanos, Marketing e Turismo, Empreendedorismo e Inovação*. Vol.2, Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Pirrolas, O. & Correia, P. (2022b). About churning. *Academia Letters*, 1, 5114, 1-8.
- Pirrolas, O. & Correia, P. (2022c). Literature Review on Human Resource Churning—Theoretical Framework, Costs and Proposed Solutions. *Social Sciences*, 11(489), 2-15. <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. (6ª Edição). Gradiva.

Rodrik, D. (1998). Why Do more Open Economies Have Bigger Governments?. *Journal of Political Economy*, 106(5), 997–1032.

Saradhi, V. & Palshikar, G. (2010). Employee Churn Prediction. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1999-2006. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.134>


Schumpeter, J. (1976). *Capitalism, socialism and democracy*. 5ª edição. George Allen e Unwin (Publishers) LDA.

Weber, S. & Luzzi, G. (2014). From Lifetime Jobs to Churning? *Swiss Society of Economics and Statistics*, 150 (3) 227–260.

Yigit, I. & Shourabizadeh, H. (2017). An Approach for Predicting Employee Churn by Using Data Mining. IEEE. *Artificial Intelligence and Data Processing Symposium International (IDAP)*, p.1-4.

Olga Alexandra Chinita Pirrolas

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal


 <https://orcid.org/0000-0001-7914-4020>

✉ olgalexandrap@gmail.com

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal

Instituto Jurídico da Universidade de Coimbra

 <https://orcid.org/0000-0002-3111-9843>

✉ pcorreia@fd.uc.pt