

# O CHURNING APLICADO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A IMPORTÂNCIA DE UM MODELO DE PREVISÃO

## CHURNING APPLIED TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE IMPORTANCE OF A PREDICTION MODEL\*

OLGA ALEXANDRA CHINITA PIRROLAS\*\*  
UNIVERSIDADE DE LISBOA, PORTUGAL

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA\*\*\*  
UNIVERSIDADE DE LISBOA, PORTUGAL

**Resumo:** O presente artigo visa apresentar um modelo teórico que recorre aos principais conceitos relacionados com o *churning* nos recursos humanos, enquanto variáveis explicativas dos diferentes relacionamentos entre esses conceitos. Sendo abordados conceitos e temas referentes ao *churning*, nomeadamente: definição de *churning* na gestão de recursos humanos; principais causas do *churning* e estratégias para a retenção de recursos humanos. Este estudo tem como objetivo geral, analisar o efeito do *churning* na gestão de recursos humanos, de forma a prevenir a saída de talentos das organizações. Que permitiu a formulação da pergunta de partida: “Qual o relacionamento entre construtos que explicam a importância de um modelo de previsão do *churning*?” De forma a dar resposta quer ao objetivo geral deste estudo, quer à pergunta de partida, foram definidos como objetivos específicos: analisar os fatores conducentes ao *churning*; analisar o impacto do *churning* nos recursos humanos como medida de previsão e analisar as medidas estratégicas de retenção de recursos humanos adotadas pelas organizações.

**Palavras-chave:** *Churning*. Condições laborais. Retenção de Recursos Humanos.

**Abstract:** This article aims to present a theoretical model that uses the main concepts related to churning in human resources, as explanatory variables of the different relationships between these concepts. Being approached concepts and themes related to the churning, namely: definition of churning in human resources management; main causes of churning and strategies for human resources retention. This study has as general objective, to analyze the effect of the churning in the management of human resources, in order to prevent the exit of talents of the organizations. That allowed the formulation of the starting question: "What is the relationship between constructs that explain the importance of a predictive model the churning?" In order to answer both the general objective of this study and the starting question, specific objectives were defined: to analyze the factors leading to churning; to analyze the impact of churning on human resources as a forecasting measure and to analyze the strategic measures of human resources retention adopted by organizations.

**Keywords:** Churning. Working Conditions. Human Resources Retention.

\* Artigo recebido em 07/07/2020 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 15/07/2020.

\*\* Doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail: [olgaalexandrap@gmail.com](mailto:olgaalexandrap@gmail.com). Orcid: [org/0000-0001-7914-4020](https://orcid.org/0000-0001-7914-4020).

\*\*\* Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Vice-Presidente e Investigador Integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Curriculum: <https://www.cienciavita.pt/4914-5E4E-AF20>. E-mail: [pcorreia@iscsp.ulisboa.pt](mailto:pcorreia@iscsp.ulisboa.pt)

## Introdução

O excesso de saídas de colaboradores chave de uma organização para outra concorrente é uma problemática com que as organizações se vêm constantemente confrontadas, deste modo surge o conceito de *churning*, sendo este definido como o *turnover* excessivo de talentos das organizações (ILMAKUNNAS E MALIRANTA, 2005), estando o *churning* associado a vários contextos, quer económicos, por setores de atividade, dimensão das empresas (BURGESS ET AL., 2000).

As organizações procuram diminuir os custos, gerar receita, aumentar a proeficiência e destacar-se nas principais atividades de negócio, melhorar a agilidade e manter o lucro, um método que pode ser eficaz é através da análise de *churn* ou análise da rotatividade excessiva (*churning*) (BURGESS ET AL., 2001), que se refere à taxa de saídas excessivas de recursos humanos de uma empresa, estando estas frequentemente relacionadas com o nível de satisfação com o trabalho desempenhado e com as condições de trabalho (BURGESS ET AL., 2001). A saída excessiva de colaboradores é um problema para as organizações, especialmente quando os principais talentos decidem sair para uma empresa concorrente, devido à oferta de melhores condições laborais. A substituição por novos funcionários é um custo importante para uma empresa e a previsão de saída está na vanguarda das necessidades dos recursos humanos em muitas organizações.

Desta forma os gestores de recursos humanos vêm-se confrontados em compreender o motivo das saídas e tomar medidas estratégicas com o intuito de reter os colaboradores mais qualificados, assim como planear antecipadamente novas contratações (SARADHI E PALSHIKAR, 2010). O *churning* tem chamado a atenção de organizações que procuram perceber o motivo das saídas, o motivo da insatisfação e a falta de comprometimento dos colaboradores.

Através da recolha de informações derivadas de inquéritos de satisfação, avaliações de desempenho, ou por observação comportamental e cumprimento dos objetivos propostos é possível prever futuras saídas de colaboradores (BURGESS ET AL., 2001). Desta forma a análise de previsão de saídas de recursos humanos pode ser bastante complexa pois considera motivações intrínsecas relacionadas com motivos pessoais e extrínsecas, relacionadas com o comportamento dos indivíduos, condições laborais, demografia, etc. (EPPELSHEIMER E MOLLER, 2019). Todos estes fatores podem ser considerados para a análise de *churn*, que através de medidas preventivas, podem garantir uma melhor contenção de despesas relacionadas aos recursos humanos e ao mesmo tempo, permitir o desenvolvimento das equipas, com indivíduos satisfeitos nos seus postos de trabalho (SARADHI E PALSHIKAR, 2010).

O *churning* nos recursos humanos pode ser categorizado de dois tipos: voluntário, quando o colaborador sai da empresa pelas suas próprias razões e involuntário, quando o colaborador é demitido (CAPPELLI E NEUMARK, 2004). Normalmente as empresas concentram-se na demissão voluntária, onde um funcionário qualificado sai da organização para uma oportunidade melhor em termos de remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, ou por razões negativas na organização atual, como conflitos com supervisores, falta de oportunidades de promoção, falta de trabalho interessante, etc. (WILLIAM; DEGBEY ET AL., 2020).

## Enquadramento teórico

### Definição de *churning* na gestão de recursos humanos

BURGESS ET AL., (2000) definem o *churning* como o *turnover* excessivo de recursos humanos chave para as organizações, ou seja, recursos humanos com qualificações e competências para contribuir para o desenvolvimento da organização, estando estas saídas relacionadas com determinados períodos, normalmente relacionados com a situação económica, ou seja, se a economia estiver em expansão, as ofertas de emprego aumentam, havendo também uma tendência para o aumento da taxa de *churning*, devido à oportunidade de encontrar condições laborais mais atrativas, ou devido a estarem mais direcionadas com a área de interesse, localidade, as habilitações da pessoa.

O *churning* é definido por muitos autores de forma distinta, embora todos sigam a mesma orientação, a saída excessiva de colaboradores chave das organizações (KADERÁBKOVÁA E MALECEKB, 2015).

A saída de um colaborador da empresa é um problema devido a várias razões: é difícil encontrar substitutos adequados, especialmente aqueles com alta experiência e capacidades especiais; é um processo moroso; exige esforço e custos para recrutar novos funcionários, para além de afetar adversamente os projetos e serviços em andamento e levar à insatisfação de clientes internos e externos; substituir um funcionário, exige tempo e esforço até alcançar o mesmo nível de conhecimento e produtividade (ALAMSYAH, SALMA, ET AL., 2018).

## **Principais causas do *churning***

Considerando o *churning* voluntário, os principais motivos que levam à decisão de saída dos colaboradores de uma organização, estão relacionados com as condições laborais, apresentando aspetos negativos, onde se incluem conflitos com chefias e/ou colegas, falta de reconhecimento, trabalho desmotivante, falta de formação, estagnação na carreira, salários baixos, más condições de trabalho ( SARADHI e PALSHIKAR, 2010; FIELDLER ET AL., 2017). SISODIA ET AL., (2017) referem que os funcionários são os ativos mais valiosos de qualquer organização, mas ao decidir abandonar a organização, poderá resultar num custo enorme para qualquer organização, porque novas contratações consumirão não apenas dinheiro e tempo como também os funcionários recém-contratados necessitam de tempo para aprender e se adaptar. Com o intuito de perceber os motivos das saídas, através de entrevistas de saída verificou-se que os principais fatores que influenciaram os funcionários mais qualificados a abandonar a empresa foram devido a fatores organizacionais: grande volume de trabalho, os objetivos estabelecidos, falta de oportunidades de ascender na carreira e a má gestão da empresa.

## **Estratégias para a retenção de recursos humanos**

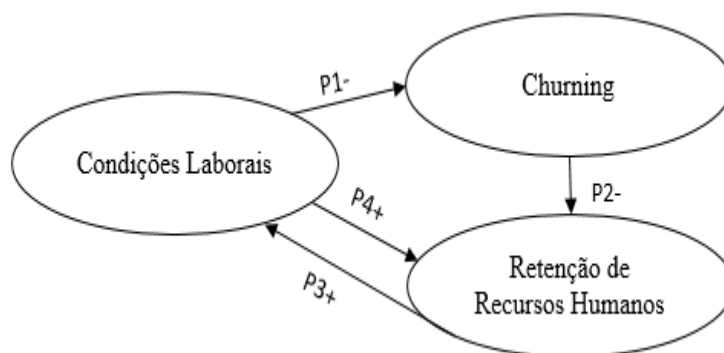
Gerir o *churning*, consiste na previsão de saídas de talentos da organização e através da aplicação de medidas estratégicas, ter a capacidade de reter esses colaboradores na organização (STEIL ET AL., 2016). Considerando o envolvimento, a satisfação e o comprometimento do colaborador na empresa, como principais fatores de retenção, quanto mais envolvido um colaborador se sentir na organização e no seu trabalho maior é a probabilidade de permanecer na empresa (WILLIAM, Y. DEGBEY ET AL., 2020). A existência de melhor comunicação e transparência na organização pode melhorar o relacionamento com os colaboradores, através da valorização do seu trabalho, atribuindo mais responsabilidades e liberdade para tomar decisões, liderar projetos, reconhecer o sucesso dos colaboradores, o elogio, oferta de formação e oportunidades de desenvolvimento, são medidas que contribuem para a retenção e diminuição da intenção de sair da organização (MARCHE, 2018).

## Metodologia

Com base na revisão da literatura foi elaborado um ensaio teórico composto por um modelo conceptual do *churning*, para o qual foram formuladas 4 proposições, na perspectiva de analisar teóricamente o relacionamento entre as variáveis em estudo, pretendendo-se apresentar uma explicação teórica acerca das causas e conseqüências deste conceito, de forma a ir ao encontro do objetivo geral: analisar o efeito do *churning* na gestão de recursos humanos, de forma a promover a retenção de colaboradores chave.

Proposição 1	A variável condições laborais influenciam negativamente a variável <i>churning</i> ;
Proposição 2	A variável <i>churning</i> influencia negativamente a retenção de colaboradores;
Proposição 3	A variável retenção de colaboradores influencia positivamente as condições laborais;
Proposição 4	A variável condições laborais influencia positivamente a retenção de colaboradores

Figura 1 – Modelo conceptual do *churning* nos recursos humanos



Fonte: Elaboração própria.

## Resultados do modelo conceptual do *churning*

KAMALAVENI ET AL. (2019), define condições laborais como os fatores relacionados com a envolvente pessoal e material de um trabalhador, quer estejam relacionadas com o salário, benefícios, progressão na carreira, promoções ou reconhecimento. Neste contexto ANTONIC E

ANTONIC (2015) referem que o relacionamento entre os colaboradores, a transparência da organização, a remuneração, os benefícios, a cultura da organização, reconhecimento e a estabilidade da organização são fatores que levam à permanência na organização. Por outro lado, estes fatores também são considerados como as causas do churning, devido à procura por parte dos colaboradores de melhores salários, atribuição de benefícios, desenvolvimento de carreiras, oportunidades de formação, relacionamento com chefias.

Uma organização que não implemente medidas que proporcionem bem estar e satisfação aos colaboradores, de forma a cativar as suas habilidades, conhecimentos e contribuições estes acabam por procurar novas oportunidades de emprego em empresas concorrentes, aumentando a taxa de churning (SARADHI E PALSHIKAR, 2010; KAMALAVENI ET AL., 2019). Face ao exposto, podemos predizer que as condições laborais quando não são atrativas influenciam negativamente o churning.

Considerando o *churning* como o turnover excessivo de talentos numa organização (ILMAKUNNAS e MALIRANTA, 2005), este vai influenciar negativamente a retenção de recursos humanos, devido à organização não ter tomado medidas preventivas ao detetar um aumento de saídas de colaboradores (SISODIA ET AL., 2017). Através da análise de churning, denominada por churn rate, sendo este, considerado um indicador que analisa a taxa de saídas de uma organização (BURGESS ET AL., 2000), as organizações devem procurar perceber o motivo e agir de forma a prevenir a saída de colaboradores das organizações (EKAWATI, 2019).

Por outro lado, os gestores de recursos humanos, através de levantamentos de dados de forma a identificar o motivo das saídas, adotar medidas estratégicas com a finalidade de reter os colaboradores que considera como valiosos na organização, evitando custos associados a saídas e a novas contratações ou poder antecipar-se perante uma intenção de saída (YIGIT e SHOURABIZADEH, 2017). Contribuir para a satisfação dos colaboradores em permanecer na organização, influencia positivamente as condições laborais (KHADAR, 2018).

No entanto é necessário identificar e perceber quais os fatores que influenciam o comportamento organizacional, de forma a tornar a empresa atrativa, de modo a que os trabalhadores se sintam envolvidos na empresa (CORREIA E BILHIM, 2014), deste modo podemos predizer que as condições laborais influenciam positivamente a retenção de recursos humanos.

### **Considerações Finais e Sugestões de Pesquisa**

A pertinência deste artigo justifica-se devido à escassez de estudos sobre o *churning* na área dos recursos humanos.

Através da sua aplicabilidade é possível fazer previsões de saídas de colaboradores talentosos da organização, possibilitando a empresa de se precaver, através da aplicação de medidas e políticas estratégicas de forma a reter esses colaboradores na organização, evitando custos quer com saídas quer com novas contratações, para além de evitar a saída de conhecimentos e aptidões que os colaboradores adquiriram e com os quais a empresa investiu na sua formação.

Neste artigo foi definido o conceito de *churning* e a sua pertinência em termos de aplicabilidade na área dos recursos humanos, enquanto possível indicador preventivo e estratégico da intenção de saída de colaboradores das organizações. Foram identificadas as principais variáveis relacionadas com o *churning*, que após a sua análise foi possível ter a perceção da importância de aplicar o *churning* como medida preventiva nos recursos humanos de forma a prevenir saídas excessivas de colaboradores chave das organizações.

A contribuição deste artigo prende-se com a necessidade de promover um tema ainda pouco explorado na área dos recursos humanos e com possível aplicabilidade e exploração em estudos futuros quer teóricos quer empíricos, propondo-se novas alternativas para investigações futuras sobre esta temática.

## Bibliografia

- ALAMSYAH, A.; SALMA, N. ET AL. A Comparative Study of Employee Churn Prediction Model. Indonésia in: IEEE, International Conference on Science and Technology (ISCST), Yog, Jakarta, Indonesia. **Anais...**Indonésia 2018.
- ANTONIC, A e ANTONIC, B. Employee Satisfaction, interpreneurship and Firm Growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, vol.111, nº4, p.589-607, 2015.
- BURGESS, S.; LANE, J. e STEVENS, D. Job Flows, Worker Flows, and Churning. *Journal of Labor Economics*, nº18, p. 473-502, 2000.
- BURGESS, S.; LANE, J e STEVENS, D. Churning dynamics: an analysis of hires and separations at the employer level. Elsevier. *Labour Economics*, nº8, p.1-14, 2001.
- CAPPELLI, P. e NEUMARK, D. External churning and internal flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, Vol.43, nº1, p.148-182, 2004.
- CORREIA, P. e BILHIM, J. A Antiguidade na Organização e a Satisfação Laboral dos colaboradores do Ministério da Justiça em Portugal: evidências de uma relação em forma de L e não em forma de U. *Revista de economia e administração*, vol.13, nº2, p.159-177, 2014.
- EKAWATI, D. Predictive Analytics in Employee Churn: A systematic literature review. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol.22, nº4, p. 387-397, 2019.
- EPPELSHEIMER. J. e MOLLER, J. Human capital spillovers and the churning phenomenon: analyzing wage effects from gross in-and outflows of high skilled workers. Elsevier. *Regional science and urban economics*, nº78, p.1-19, 2019.
- FIEDLER, M.; MOOR, K. ET. AL. Users On The Move: On Relationships Between QoE Ratings, Data Volumes and Intentions to Churn. In: IEEE, 2017, **Anais...** 42nd Conference on local Computer Networks Workshops, 2017.
- HUDSON, C. Churning in the Human Services: Nefarious Practice or Policy of “Creative Destruction”? *New England Journal of Public Policy*, vol.1, nº27, p.1-11, 2015.
- ILMAKUNNAS, P. E MALIRANTA, M. Worker Inflow, Outflow, and Churning. *Applied Economics*, vol.10, nº37, p.1115-1133, 2005.



KHADAR, B. The Impact of Organizational Culture on Employees Satisfaction at the Jordanian Company of Investments “safeway”. American Journal of Industrial and Business Management, n. 8, p. 13-26, 2018.

KAMALAVENI, M.; RAMESH, S. E VETRIVEL, T. A Review of Literature on Employee Retention. International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS), vol.4, n°4, p.1-10, 2019.

MARCHE, B. Four ways to increase retention & reduce churn. Corridor Business Journal, n° 15, p.15-21, 2018.

SARADHI, V., PALSHIKAR, G. Employee churn prediction. Elsevier. Expert Systems with Applications, n°38, p.1999-2006, 2010.

SISODIA, D.; VISHWAKARMA, S. E PUJAHARI, A. Evaluation of Machine Learning Models for Employee Churn Prediction. In: IEEE. In Inventive Computing and Informatics (ICICI), **Anais...** International Conference, 2017, p.1016-1020.

STEIL, A.; PENHA, M. E BONILLA, M. Antecedentes da Retenção de Pessoas em Organizações: uma revisão de literatura. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, vol.1, n°16, p.88-102, 2016.

WILLIAM, Y.; DEGBEY ET AL. Human Resource Management Review. Disponível em : <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745> .

YADAV, S.; JAIN, A.; SINGH, D. Early Prediction of Employee Attrition using Data Mining Techniques, In. IEEE. **Anais...** 8th International Advance Computing Conference (IACC), 2018, p.349-354.

YIGIT, I. E SHOURABIZADEH, H. An Approach for Predicting Employee Churn by Using Data Mining. In: IEEE. **Anais...** Artificial Intelligence and Data Processing Symposium International (IDAP), 2017, p.1-4.

---

Universidade Católica de Petrópolis  
Centro de Teologia e Humanidades  
Rua Benjamin Constant, 213 – Centro – Petrópolis  
Tel: (24) 2244-4000  
[synesis@ucp.br](mailto:synesis@ucp.br)  
<http://seer.ucp.br/seer/index.php?journal=synesis>



PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. O CHURNING APLICADO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A IMPORTÂNCIA DE UM MODELO DE PREVISÃO. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 59-68, jul. 2020. ISSN 2175-0947. Disponível em: <<http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1985>>

---