

CHURNING DE RECURSOS HUMANOS: CAUSAS E ESTRATÉGIAS DE ATENUAÇÃO

CHURNING ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: CAUSES AND MITIGATION STRATEGIES*

OLGA ALEXANDRA CHINITA PIRROLAS**
PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA***
UNIVERSIDADE DE LISBOA, PORTUGAL

Resumo: O presente artigo empírico visa apresentar um modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos, elaborado com base nos principais resultados de entrevistas, onde foram selecionadas as principais dimensões: causas do *churning*, *churning* de recursos humanos e medidas estratégicas para a retenção de recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento de um tema ainda pouco desenvolvido e explorado em Portugal. Esta investigação teve como objetivo geral, analisar o relacionamento entre construtos que compõem o *churning* de recursos humanos. Que permitiu a formulação da questão de investigação: “Quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e suas medidas de atenuação?” De forma a dar resposta ao objetivo geral e à pergunta de partida, foram definidos dois objetivos específicos: analisar quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e quais as principais medidas adotadas pelas organizações de forma a minimizar o *churning* de recursos humanos. Através dos quais foi possível verificar que o *churning*, está relacionado com os custos resultantes de saídas voluntárias indicando a necessidade de implementar políticas organizacionais para a retenção de recursos humanos.

Palavras-chave: *Churning de Recursos Humanos*. Portugal. Políticas Organizacionais.

Abstract: The present empirical article aims to present a theoretical-methodological model of human resource churning, elaborated based on the main results of interviews, where the main dimensions were selected: causes of churning, human resource churning and strategic measures for human resource retention, contributing to the development of a theme still underdeveloped and unexplored in Portugal. This research had as a general objective, to analyze the relationship between constructs that compose human resource churning. That allowed the formulation of the research question: "What are the main causes of human resource churning and its mitigation measures?" In order to answer the general objective and the starting question, two specific objectives were defined: to analyze what the main causes of human resource churning are and what are the main measures adopted by organizations in order to minimize human resource churning. Through these, it was possible to verify that churning is related to the costs resulting from voluntary departures, indicating the need to implement organizational policies for the retention of human resources.

Keywords: Human Resources Churning. Portugal. Organizational Policies.

* Artigo recebido em 12/04/2021 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 10/05/2021.

** E-mail: olgaalexandrap@gmail.com.

*** Curriculum: <https://www.cienciavita.pt/4914-5E4E-AF20>. E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

1. Introdução

No contexto da globalização econômica, da complexidade social e política resultante da evolução científica e do progresso tecnológico, as organizações começaram a sentir a necessidade de alterar os seus procedimentos e políticas organizacionais de forma a fazer face à constante problemática com que se vêm confrontadas, manter os seus colaboradores na organização (KAMALAVENI ET AL., 2019). Problemática esta relacionada com a concorrência, ou seja, a constante competitividade entre organizações para atrair os colaboradores mais experientes e qualificados (MIRANDA ET AL., 2016).

Uma organização que não consiga manter os seus colaboradores, é uma organização que está em constante prejuízo, prejuízo esse relacionado com as saídas voluntárias de colaboradores considerados talentos para a organização, gerando custos, quer relacionados com os custos da saída desses colaboradores, quer em termos da perda do conhecimento e da experiência adquirida na qual a organização investiu na sua formação, quer nos custos associados à substituição desses colaboradores, ou seja, custos com novos processos de recrutamento, o tempo despendido em entrevistas de seleção, o investimento feito novamente em formações, o acompanhamento desse novo colaborador, a geração do atraso na produtividade, colocando em causa o cumprimento de objetivos levando muitas vezes à realização de horas extra, o que pode suscitar a desmotivação e insatisfação quer para os colaboradores que ficam sobrecarregados de trabalho até o novo colaborador atingir os mesmos níveis de desempenho da pessoa que saiu, ou simplesmente se tornar autónomo, quer também por parte de clientes (SARADHI E PALSHIKAR, 2010 E HUDSON, 2015).

É neste contexto dos custos associados ao excesso de saídas voluntárias de colaboradores das organizações que surge o conceito de *churning* de recursos humanos (DUHAUTOIS ET AL., 2016).

Dada a multiplicidade e complexidade deste conceito ainda pouco explorado em Portugal, em termos de literatura e de estudos empíricos, é neste sentido que os contributos desta pesquisa recaem sobre a abordagem e desenvolvimento da literatura através deste estudo empírico realizado através dos dados obtidos através de entrevistas.

Dada a relevância e de forma a nortear toda a investigação, baseada na revisão da literatura, surge a questão de investigação: Quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e suas medidas de atenuação?

De forma a dar resposta à referida questão foi definido como objetivo geral: analisar o relacionamento entre construtos que compõem o *churning* de recursos humanos.

Através do qual suscitaram dois objetivos específicos: a) analisar quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e b) quais as principais medidas adotadas pelas organizações de forma a minimizar o *churning* de recursos humanos.

Face ao exposto segue a revisão da literatura focada nas principais dimensões de *churning* de recursos humanos, onde são abordados os principais construtos e suas variáveis, seguida da metodologia onde são apresentadas 8 proposições, seguindo-se do modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos proposto para esta investigação, de forma a dar resposta aos objetivos definidos, assim como dar resposta á questão de investigação, apresentando os principais resultados e considerações finais, apresentando as limitações do estudo, assim como a proposta de estudo futuro.

2. Desenvolvimento teórico

2.1 Causas do *churning* de Recursos humanos

Atualmente uma das principais problemáticas que se faz sentir nas organizações é manter os seus colaboradores chave na organização, ou seja, aqueles colaboradores com mais experiência, dedicados e estão alinhados com os objetivos da organização, contribuindo para o sucesso e reconhecimento da mesma (DESHWAL, 2015)

No entanto, derivado da evolução da economia e da inovação tecnológica, existe no mercado de trabalho uma grande concorrência entre empresas para conseguir captar os melhores colaboradores. É neste sentido que KAMALAVENI ET AL. (2019) refere a insatisfação dos colaboradores com as condições laborais, nomeadamente: o ambiente de trabalho, o salário, o tipo de liderança, a falta de formação, a ausência de progressão na carreira, são fatores que induzem à saída de colaboradores mais experientes e qualificados para outras organizações concorrentes que permitam corresponder às suas necessidades.

De acordo com IRSHAD E AFRIDI (2011) as principais causas do *churning* de recursos humanos estão relacionadas com a cultura organizacional, a compensação, recompensas, reconhecimento, formação e progressão na carreira, em que a sua ausência desmotiva os colaboradores, levando-os a tomar a decisão de sair da organização.

O *churning* de recursos humanos, para além dos efeitos intangíveis pode gerar efeitos negativos relacionados com os custos associados com a formação de novos colaboradores, horas extra e perdas de produtividade (PATIAS ET AL., 2015). De acordo com MOBLEY (1992) os custos do *churning* são compostos por três elementos: custos com as saídas voluntárias de colaboradores, custos com as substituições e custos com a formação. Cascio e Boudreau (2011) referem que os custos associados às saídas estão relacionados com a entrevista de saída, onde é despendido o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do entrevistado, os custos referentes à perda de produtividade e os custos relacionados com o tempo de contratação de um novo colaborador.

Uma organização que não tenha a capacidade de reter os seus melhores colaboradores, está a perder dinheiro, devido aos custos associados às saídas voluntárias dos colaboradores (ADAMS, 2006) e é neste sentido que surge o fenómeno de *churning* de recursos humanos descrito no ponto seguinte.

2.2 Principais conceitos de *churning* de recursos humanos

O *churning* é um conceito bastante complexo devido às distintas definições que o compõem, estando alinhado com práticas de recursos humanos (YIGIT E SHOURABIZADEH, 2017).

Autores referem que o *churning* de recursos humanos está associado ao contexto económico, relacionado com os fluxos de trabalho e os fluxos de trabalhadores, em que estudos referem que durante um período de recessão a tendência é que a taxa de *churning* seja reduzida (devido à redução das ofertas de trabalho) em comparação a um período de ascensão da economia (em que aumentam as oportunidades de emprego) (BURGESS ET AL., 2000).

A teoria econômica explica o *labor churning* com base em modelos de demissões voluntárias ou de *matching*. Quando ocorrem demissões

voluntárias, a firma em geral é obrigada a contratar novos funcionários, arcando com os custos de transação desse processo. As demissões voluntárias ocorrem sobretudo em momentos de aquecimento da economia e baixo desemprego, provocando uma relação inversa entre *churning* e desemprego. (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009, p. 136).

BOWN (2011) refere que o emprego é sempre o último indicador a recuperar após uma recessão, devido ao tempo que demora até estabilizar e chegar o momento que estimule as organizações a contratar, neste sentido por muito insatisfeitos que os colaboradores estejam, não encaram o momento como propício para dar um passo para uma nova oportunidade.

Após uma recessão, os colaboradores mais talentosos tentam reposicionar-se nas melhores empresas, pois com a economia em recuperação haverá oportunidades mais vantajosas e atrativas do que na atual (LAZEAR E SPLETZER, 2012; HUDSON, 2015).

LAZEAR E SPLETZER (2012) referem que as organizações contratam por três razões: a) contratam trabalhadores porque expandem o emprego; b) porque substituem os trabalhadores que não correspondem às necessidades da organização ou c) para substituir os colaboradores que saem de forma voluntária. É sobre esta última razão: a saída voluntária de colaboradores que recai o conceito de *churning*, ou seja, quando o custo de uma substituição é mais elevado do que o custo que a organização tem em manter o colaborador, referindo principalmente os colaboradores com mais competências e mais experientes.

Neste sentido, ILMAKUNNAS E MALIRANTA (2006) definem dois tipos de *churning*: o *churning* voluntário que resulta da própria decisão do colaborador em sair da organização e o *churning* involuntário, que ocorre quando é a organização a decidir a saída do colaborador. Considerando o *churning* voluntário como o mais problemático para as organizações derivado dos custos que acarreta, esta investigação debruçou-se sobre o *churning* voluntário.

De forma a orientar toda a investigação tomou-se como premissa o conceito de *churning* de recursos como o excessivo turnover voluntário, originando elevados custos associados às saídas dos colaboradores chave e com as respetivas substituições (DUHAUTOIS ET AL., 2016).

2.3 Medidas estratégicas adotadas pelas organizações para a retenção de recursos humanos

A retenção de colaboradores é fundamental para a organização porque os colaboradores são a força motriz para alcançar o desenvolvimento e a realização das metas e objetivos da organização. A retenção começa nas fases muito iniciais do processo de recrutamento (CHANDRASEKARA, 2020).

É considerada a retenção de colaboradores como a capacidade que a empresa tem em motivar os seus colaboradores de forma a que estes permaneçam na organização durante um longo período, sendo uma ferramenta estratégica para o sucesso da organização. Ter os melhores colaboradores e mais talentosos, não é a única resposta para o seu sucesso, mas é importante em termos de vantagem competitiva e fator de atração. No entanto gerir os melhores talentos, envolve um equilíbrio constante entre as necessidades dos colaboradores e as necessidades estratégicas e financeiras do negócio. A retenção de empregados é uma técnica adotada pelas organizações para manter uma força de trabalho eficaz e ao mesmo tempo, reunir requisitos operacionais. Por conseguinte, cada organização deve tratar os seus empregados como fins e não como meios para os fins porque eles acrescentam valor para a organização. O sucesso a longo prazo de qualquer organização depende da retenção de funcionários-chave (DESHWAL, 2015).

A retenção de colaboradores é benéfica tanto para a organização como para os colaboradores, neste sentido, os gestores de recursos humanos devem desenvolver estratégias convenientes no sentido de reter os seus melhores colaboradores, atualmente é essa uma das principais problemáticas das organizações, pois um colaborador que não esteja satisfeito com as condições de trabalho, procura emprego noutra organização que lhe proporcione melhores condições (RAMAPRIYA E SUDHAMATHI, 2020).

CORSEUL ET AL. (2013) referem que o *churning* é considerado um paradoxo ao constatar que quando aumentam as contratações, aumenta também o número de saídas das organizações, o que evidência uma taxa de *churning* elevada de recursos humanos pró-cíclico, ou seja, é quando os colaboradores passam a desempenhar cargos mais elevados e quando há maior ascensão económica, que ocorre simultaneamente os maiores índices de *churning*.

Neste sentido, cabe às organizações compreender as suas causas e tomar medidas de retenção eficazes com o objetivo de manter os melhores colaboradores na organização, sendo necessário aprimorar as políticas organizacionais existentes (MOBLEY, 1992).

CASCIO E BOUDREAU (2011) mencionam que a retenção tem início no processo de recrutamento, os autores referem existir neste processo oito categorias de custos: comunicação da vaga disponível; processos administrativos relacionados com a pré-admissão; entrevistas de seleção; testes de aptidão, reuniões com a equipa, despesas com deslocações, passagem de informação pós-admissão e exames médicos.

Após o processo de admissão, os profissionais de recursos humanos, transmitem aos novos colaboradores as políticas organizacionais e os procedimentos das suas funções, atribuem uma formação prévia para a execução das funções a desempenhar, geralmente por um colega mais experiente na função (CASCIO E BOUDREAU, 2011). No entanto ESTECHE E LOZECKYI, (2007) referem que as empresas ao investirem na formação dos seus colaboradores, correm riscos de perda destes investimentos, pois o tempo despendido e o investimento em formação, aperfeiçoamento e qualificação, se a organização não tiver capacidade de manter os seus colaboradores mais experientes motivados e satisfeitos, estes acabam por sair da organização levando consigo, para além da vasta experiência adquirida, os conhecimentos e a sua capacidade intelectual, gerando largos prejuízos financeiros para a organização. É neste sentido que cabe à organização adotar medidas para manter o colaborador motivado, de forma a que este desempenhe as suas funções de forma competente, apresentando serviços de qualidade, afastando a necessidade de sair da organização.

3. Metodologia

A metodologia desta investigação segue uma abordagem qualitativa, realizada em três etapas. A primeira etapa consistiu na revisão da literatura, acerca do tema do *churning* de recursos humanos, onde foram selecionados os principais construtos teóricos e as variáveis associadas a tais construtos.

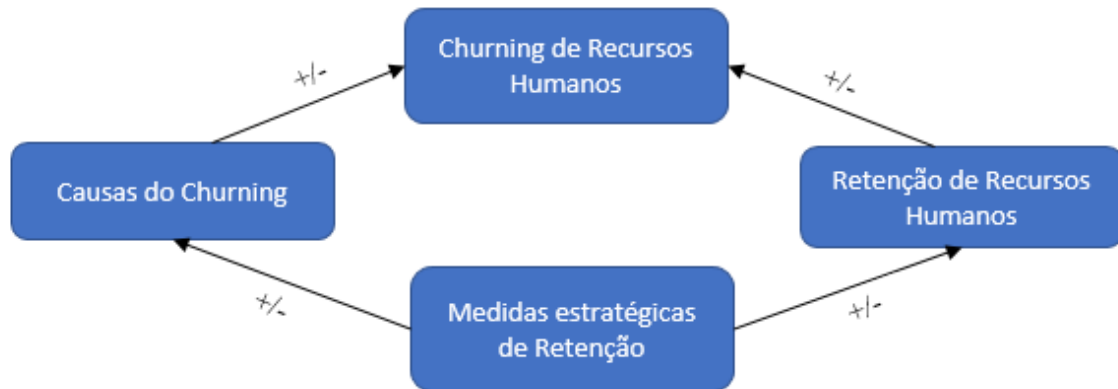
A segunda etapa, através das variáveis selecionadas, foi elaborado um guião de entrevistas semiestruturado e aplicado a diretores de recursos humanos de diversos setores

de atividade do setor privado. O método de seleção dos entrevistados, foi através da rede social “*Linkedin*”, que através de mensagens foram enviados convites para colaborar nas entrevistas, anexando a estas mensagens um consentimento informado, onde estava mencionado, quer o propósito das entrevistas, quer os objetivos e temas a abordar. Após a sua aceitação, foram marcadas reuniões online através das plataformas Zoom e do Microsoft *TeamViewer*. O critério da escolha das características dos entrevistados, recaiu sobre o facto dos diretores de recursos humanos, poderem fornecer informação mais aprofundada acerca das saídas de colaboradores da organização, os principais motivos e as medidas adotadas de forma a reter os seus colaboradores chave. Foram realizadas 20 entrevistas, tendo estas sido gravadas e posteriormente transcritas, seguindo as recomendações de (BARDIN, 2011).

Na terceira etapa, foi realizada a análise dos dados recolhidos, através da análise de conteúdo. De forma a tornar exequível e viável a análise de conteúdo, foi elaborada uma tabela com as colunas: unidade temática; categoria; unidade de registo e unidade de contexto, onde através de frases relevantes fornecidas pelos entrevistados, foram selecionadas as principais variáveis que fundamentaram as definições operacionais dos construtos do modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos, apresentado a seguir, assim como a apresentação de 8 proposições.

Proposição 1	A variável causas do <i>churning</i> influenciam negativamente a variável <i>churning</i> de recursos humanos;
Proposição 2	A variável <i>churning</i> de recursos humanos influencia negativamente a retenção de recursos humanos;
Proposição 3	A variável retenção de recursos humanos influencia negativamente as medidas estratégicas de retenção;
Proposição 4	A variável medidas estratégicas de retenção influencia negativamente as causas do <i>churning</i> ;
Proposição 5	A variável causas do <i>churning</i> influenciam positivamente a variável <i>churning</i> de recursos humanos;
Proposição 6	A variável <i>churning</i> de recursos humanos influencia negativamente a retenção de recursos humanos;
Proposição 7	A variável retenção de recursos humanos influencia negativamente as medidas estratégicas de retenção;
Proposição 8	A variável medidas estratégicas de retenção influencia negativamente as causas do <i>churning</i> ;

Figura 1 - Modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos



Fonte: Elaboração própria.

4. Resultados do modelo teórico-metodológico do *churning*

Neste ponto são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas e da revisão da literatura para fundamentação das propostas acima referidas assim como explicitar o modelo teórico-metodológico de *churning*.

Das 20 entrevistas realizadas a diretores de recursos humanos de vários setores de atividade apenas do setor privado, foram definidas como principais variáveis que compõem o construto causas do *churning*: a falta de oportunidades de progredir na carreira; a rigidez nos horários praticados; o salário; o tipo de liderança; a concorrência; a distância entre a localidade onde está a organização e o local de residência; o mau ambiente de trabalho; a cultura organizacional; a falta de reconhecimento e a desmotivação. As variáveis selecionadas que compõem o construto *churning* de recursos humanos: custos com formação; custos com novos recrutamentos; custos com o tempo de substituição de novos colaboradores; o tempo de autonomia de novos colaboradores; custos associados ao acolhimento e integração; custos associados aos encargos administrativos e custos referentes às contas finais. Como principais variáveis que compõem o construto estratégias de retenção de recursos humanos: revisão do pacote de benefícios; do plano de carreiras; das políticas organizacionais; a avaliação de desempenho; as condições salariais; condições de trabalho; ambiente de trabalho; o relacionamento com chefias; a existência de um plano de prevenção de saídas e a oportunidade de negociação das saídas dos colaboradores chave.

Face ao exposto, apresentam-se as definições dos construtos que constituem do modelo teórico-metodológico, referindo que cada construto agregam o conjunto de variáveis identificadas anteriormente.

Figura 1- Construtos concebidos para elaboração do modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos

Construtos	Definições	Referências
Causas do <i>churning</i>	A ausência ou as inadequadas condições laborais	SARADHI E PALSHIKAR (2010)
<i>Churning</i> de recursos humanos	Excesso de turnover, estando associado aos custos com as saídas voluntárias de colaboradores para outras organizações.	DUHAUTOIS (2016)
Retenção de recursos humanos	Capacidade que as organizações têm em atrair e manter os colaboradores mais competentes na organização.	(KAMALAVENI ET AL., 2019 E STEIL ET AL, 2016)
Medidas estratégicas de retenção de recursos humanos	Conjunto de medidas ou políticas de retenção de forma a implementar ações corretivas ou preventivas de forma a promover a motivação e satisfação dos colaboradores para evitar as suas saídas da organização.	(EKAWATI, 2019; SARADHI E PALSHIKAR, 2010)

Fonte: Referências indicadas

Tendo em conta as definições obtidas através da literatura e dos dados recolhidos através das entrevistas, procedeu-se à análise o referido modelo, assim como verificar a validade das proposições sugeridas:

Proposição 1

➤ SARADHI E PALSHIKAR (2010) referem que a insatisfação dos colaboradores em relação às condições laborais induzem à saída das organizações, podendo-se assim prever que as causas do *churning* influenciam negativamente o *churning* de recursos humanos.

Proposição 2

➤ DUHAUTOIS (2016) refere que devido às saídas excessivas dos colaboradores, as organizações vêm-se confrontadas com a problemática de reter os seus

colaboradores, neste sentido podemos prever que o *churning* de recursos humanos influencia negativamente a retenção de recursos humanos.

Proposição 3

➤ ZHAO ET AL. (2018) menciona que devido à ausência de conhecimento do motivo que gerou a decisão das saídas, a organização não gera medidas de retenção de recursos humanos, neste sentido podemos prever que a ausência de retenção influencia negativamente as medidas estratégicas de retenção de recursos humanos

Proposição 4

➤ GARCIA ET AL. (2017) refere que a ausência da adoção de estratégias de retenção gera condições laborais precárias o que induz à saída dos colaboradores das organizações, podendo-se assim prever que a ausência de medidas de retenção de recursos humanos influencia negativamente as condições laborais.

Proposição 5

➤ HUDSON (2015) refere que quando os colaboradores se sentem satisfeitos com as condições laborais, estes permanecem na organização, neste sentido podemos prever que as causas do *churning* influenciam positivamente o *churning* de recursos humanos.

Proposição 6

➤ STEIL ET AL. (2016) refere que o índice de *churning* indica se a organização tem de agir para atenuar as saídas voluntárias da organização, neste sentido podemos prever que o *churning* influencia positivamente a retenção de recursos humanos.

Proposição 7

➤ BURGESS ET AL. (2001) refere que uma organização após ter o conhecimento dos motivos das saídas dos colaboradores adota medidas estratégicas de retenção de recursos humanos, podendo-se assim prever que a retenção de recursos humanos influencia positivamente as medidas estratégicas de recursos humanos.

Proposição 8

➤ KAMALAVENI ET AL. (2019) refere que as organizações que adotam medidas corretivas ou preventivas de forma a gerar a motivação dos colaboradores, estes permanecem na organização afastando a hipótese de sair, neste sentido, podemos prever

que as medidas estratégicas de recursos humanos influenciam positivamente as causas do *churning*.

De acordo com a informação recolhida através das entrevistas constatou-se que existe uma maior percentagem de *churning* em empresas do setor dos serviços em comparação com empresas do setor da indústria, o fator habilitações literárias também teve impacto nas decisões de saída das organizações onde se constatou que colaboradores que possuem níveis de escolaridade mais elevados e que exercem cargos mais específicos são os que tendencialmente abandonam a organização para irem para outra concorrente, pois sentem menos dificuldade em encontrar emprego em comparação com colaboradores que possuem habilitações literárias mais baixas, verificando-se desta forma uma maior percentagem de *churning* nos colaboradores que possuem maior nível de escolaridade.

Constatou-se também que a dimensão da organização tem influencia na decisão de sair da organização, sendo que em empresas de pequena dimensão a taxa de *churning* é maior do que em empresas de grande dimensão, este facto deve-se ao facto das empresas de maior dimensão terem mais probabilidades de poder oferecer melhores condições que uma empresa de menor dimensão, referindo aqui, as oportunidades de progressão na carreira, o acesso à formação, melhores condições salariais, aceder a melhores benefícios, haver mais reconhecimento pelo trabalho prestado e a atribuição de responsabilidades, sendo estes os principais fatores identificados que um colaborador mais qualificado procura.

Por outro lado as organizações de forma a reter os seus melhores colaboradores estão em constante atualização face à concorrência, de forma a que se torne atrativa e que os seus colaboradores não sintam a necessidade de sair para outra empresa do mesmo setor. Neste sentido, e de acordo com as entrevistas realizadas, a maioria das organizações envolvidas, aplicam inquéritos de satisfação, fazem reuniões individuais com alguma regularidade, aplicam a avaliação de desempenho para analisar quer do nível de satisfação dos seus colaboradores assim como saber quais as suas necessidades e aspirações no seu percurso profissional, de forma a poder atuar para fazer corresponder as necessidades do colaborador assim como as necessidades da organização.

Considerações Finais e Sugestões de Pesquisa

Através desta investigação empírica foi possível abordar o tema do *churning* através de entrevistas suportadas com base na revisão da literatura. O critério da escolha deste método de recolha de dados recaiu sobre o facto de permitir aprofundar mais os temas em estudo, o que tornou mais enriquecedor os temas referentes ao *churning* de recursos humanos, permitindo identificar as diferentes variáveis que compõem cada construto selecionado no modelo teórico metodológico apresentado, de forma a ir ao encontro do objetivo geral: analisar o relacionamento entre construtos que compõem o *churning* de recursos humanos, assim como responder à questão de investigação: “Quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e suas medidas de atenuação?” através dos objetivos específicos definidos: analisar quais as principais causas do *churning* de recursos humanos e quais as principais medidas adotadas pelas organizações de forma a minimizar o *churning* de recursos humanos.

Concluindo-se que quanto maior for o investimento por parte das organizações em adotar e implementar medidas estratégicas de retenção de recursos humanos, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos e motivados na organização onde trabalham apresentando maior desempenho nas suas funções o que os leva a permanecer na organização, contribuindo desta forma para uma diminuição da taxa de *churning*.

Apesar da complexidade do tema do *churning*, ainda é um tema pouco explorado em Portugal, daí os contributos desta pesquisa consistirem no aumento de literatura, assim como a contribuição através da elaboração de um guião de entrevista que permitiu realizar este estudo empírico sobre o tema do *churning* em Portugal permitindo ser utilizado em estudos futuros sobre esta temática.

Esta investigação teve como limitações a seleção das categorias, dado que teve de ser substituído o termo *churning*, por expressões “excesso de saídas voluntárias”; “custos associados às saídas” e “custos referentes a substituições”, devido à ausência ou desconhecimento por parte dos participantes, devido a tratar-se de um conceito ainda muito pouco aplicado e explorado em Portugal. Outra limitação prendeu-se ao facto de o guião de entrevista conter as questões abertas, o que levou os participantes a divagar um

pouco sobre os temas, tendo ocorrido a necessidade de intervenção de forma a focar no assunto em questão.

Como proposta de estudo de futuro, deixa-se o desafio para a realização de um estudo comparativo entre empresas do setor privado e empresas do setor público em Portugal de forma a verificar eventuais diferenças e semelhanças.

Referências

- ADAMS, J. The Many Costs of Employee Churn. *Supply House Times*, n.1, p. 26-28, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 2011.
- BOWN, C. **The Great Recession and Import Protection: the role of temporary trade barriers**. The World Bank. 2011.
- BURGESS, S.; LANE, J. e STEVENS, D. Job Flows, Worker Flows, and Churning. *Journal of Labor Economics*, n. 18, p. 473-502, 2000.
- BURGESS, S.; LANE, J e STEVENS, D. Churning Dynamics: an analysis of hires and separations at the employer level. *Labour Economics*, n. 8, p. 1-14, 2001.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in people: financial impact of human resource initiatives**. New Jersey: Pearson Education, 2. ed. 2011.
- CHANDRASEKARA, PGRB. Factors and there Influence on Employee Retention of the Apparel Sector Employees in Anuradhapura District. *International Journal of Scientific and Research Publications*, v. 10, n. 7, p. 543-558, 2020.
- CORSEUIL, C. H. ET AL. Youth Labor Market in Brazil Through the Lens of the Flow Approach. In: **Encontro Nacional de Economia**, n. 41, 2013.
- DESHWAL, S. Employee Retention - Prespective of Employees. *International Journal of Applied Research*, v. 6, n.1, p. 344-345, 2015.
- DUHAUTOIS, R., GILLES, F. e PETIT, H. Decomposing the Relationships Between Wage and Churning. *International Journal of Manpower*, n.37, p. 660-683, 2016.
- EKAWATI, D. Predictive Analytics in Employee Churn: A systematic literature review. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, v. 22, n. 4, p. 387-397, 2019.
- ESTEACHE, A. M. C.; LOZECKYI, J. Um Estudo Exploratório Sobre a Importância do Capital Humano Para as Empresas. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, n. 1, 2007.
- GARCIA, D.; NEBOT, A. E VELLIDO, A. Intelligent data analysis approaches to churn as a business problem: a survey. *Knowledge and Information Systems*, n. 51, p. 719-774, 2017.
- HUDSON, C. Churning in the Human Services: Nefarious Practice or Policy of “Creative Destruction”?. *New England Journal of Public Policy*, v. 27, n. 1, p. 1-11, 2015.

- ILMAKUNNAS, P. E MALIRANTA, M. Worker Inflow, Outflow, and Churning. **Applied Economics**, v. 37, n. 10, p. 1115-1133, 2005.
- IRSHAD, M. Factors Affecting Employee Retention: Evidence from literature review. **Abasyn Journal of Social Sciences**, v. 4, n. 2, p. 307-339, 2011.
- KAMALAVENI, M.; RAMESH, S. E VETRIVEL, T. A Review of Literature on Employee Retention. **International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)**, v. 4, n. 4, p. 1-10, 2019.
- LAZEAR, E. e SPLETZER J. Hiring, Churn, and the Business Cycle. **American Economic Review**, v. 102, n.3, p. 575-579, 2012.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A Substituição de Trabalhadores como Instrumentos para Redução de Gastos com Salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 2, p. 135-152, 2009.
- PATIAS, T.; WITTMANN, M.; LISZBINSKI, B.; BALESTRERI, A. e COSTA, C. Custos da Rotatividade de Pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.14, n. 1, p. 143-170, 2015.
- RAMAPRIYA, M. E SUDHAMATHI, S. Theory of Employee Retention Strategies. **Journal of Interdisciplinary Cycle Research**, v. 12, n. 2, p. 1112-1119, 2020.
- SARADHI, V., PALSHIKAR, G. Employee churn prediction. **Expert Systems with Applications**, n. 38, p. 1999-2006, 2010.
- STEIL, A.; PENHA, M. E BONILLA, M. Antecedentes da Retenção de Pessoas em Organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 16, p. 88-102, 2016.
- YIGIT, I. e SHOURABIZADEH, H. An Approach for Predicting Employee Churn by Using Data Mining. **IEEE. Artificial Intelligence and Data Processing Symposium International (IDAP)**, p. 1-4, 2017.
- ZHAO, D.; LI, J.; TAN, Y.; YANG, K.; GE, B. E DOU, Y. Optimization Adjustment of Human Resources Based on Dynamic Heterogeneous Network. **Physica A**, n. 503, p. 45-57, 2018.

Universidade Católica de Petrópolis
Centro de Teologia e Humanidade
Rua Benjamin Constant, 213 - Centro - Petrópolis
Tel: (24) 2244-4000
lexhumana@ucp.br
<http://seer.ucp.br/seer/index.php?journal=LexHumana>



PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. CHURNING DE RECURSOS HUMANOS: CAUSAS E ESTRATÉGIAS DE ATENUAÇÃO. *Lex Humana*, v. 13, n. 1, p. 165-181, 2021. ISSN 2175-0947. Disponível em: <http://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2061>
