

A ARQUITETURA DO *CHURNING*

BURNOUT, CHURNING E HIERARQUIA

THE ARCHITECTURE OF CHURNING

BURNOUT, CHURNING AND HIERARCHY

Sofia Conceicao Miranda Ferreira

Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra, Portugal

uc2022225731@student.uc.pt

Pedro Miguel Alves Ribeiro

Correia 

Instituto Juridico da Faculdade de Direito
da Universidade de Coimbra, Portugal |
ICET/CUA/UFMT, Barra do Garcas,
Brasil

pcorreia@fd.uc.pt

Fabricio Castagna Lunardi 

Escola Nacional de Aperfeicoamento de
Magistrados (ENFAM), Brasil

fabricio.lunardi@tjdf.jus.br

Ana Carolina Campara Verdum 

Programa de Pos-Graduacao em Direito da
Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM), Brasil

ana.verdum@acad.ufsm.br

Recebido: 31 Dec 2025

Aceito: 15 Jan 2026

Publicado: 08 Mai 2026

Autor para correspondencia: pcorreia@fd.uc.pt



organization and churning. Based on the principle that churning has several causes, this study focuses on psychological factors, particularly burnout, as a potential cause for voluntary employee turnover. It seeks to highlight the insufficient application of organizational policies capable of retaining employees and to present practices that can mitigate both burnout and churning in hierarchical organizational structures. Finally, the limitations in the preparation of this article are discussed, and directions

Resumo

O presente artigo tem como objetivo formular uma relacao entre a estrutura hierarquica de uma organizacao e o *churning*. Partindo do principio de que o *churning* tem diversas causas, este estudo concentra-se em fatores psicologicos, em particular, o *burnout*, como potencial causa para a saida voluntaria dos trabalhadores. Procura-se evidenciar a insuficiente aplicacao de politicas organizacionais capazes de reter os colaboradores e apresentar praticas que possam mitigar tanto o *burnout* quanto o *churning* em estruturas organizacionais hierarquicas. Por ultimo, discutem-se as limitacoes na elaboracao deste artigo e propoem-se direcoes para aperfeicoamentos vindos de futuros investigadores.

Palavras-chave: Teoria Institucional; Hierarquia Organizacional; Organograma; *Churning*; *Burnout*.

Abstract

This article aims to establish a relationship between the hierarchical structure of an or-

for improvements by future researchers are proposed.

Keywords: Institutional Theory; Organizational Hierarchy; Organizational Chart; Churning; Burnout.

Introdução

O mundo vive eternas mudanças, estas vão levar a que uma organização tenha algum cuidado com as transformações demográficas, culturais, sociais e tecnológicas, dado que podem originar uma vaga de interesses díspares dos demonstrados inicialmente por parte dos colaboradores, assim é premente que uma organização aprimore o seu *modus operandi*, que esteja sempre preparada para inovar, por forma a atrair mais colaboradores, a destacar-se no mercado e a seguir como um agente de competição nesse mesmo mercado (Pirrolas e Correia, 2025).

Uma organização que queira inovar poderá recrutar um novo colaborador que trará novas ideias e conceções, no entanto nem sempre a contratação é fruto desta necessidade de inovar, e sim, fruto de uma necessidade de substituir algum indivíduo que não quer continuar na organização, ou mesmo um indivíduo cuja a organização entende que não vai acrescentar mais ao seu quotidiano ou à sua estratégia para permanência no mercado (Bratsberg et al., 2021). Atualmente, são diversos os fatores que provocam essa vontade de sair e os motivos relacionados com o foro psicológico começam a ganhar espaço no palco de possibilidades (Yigit e Shourabizadeh, 2017).

Quando a organização não coloca em prática políticas organizacionais de retenção de colaboradores, poderá tornar-se numa entidade reconhecida pelos gastos exorbitantes realizados na contratação de um novo indivíduo. Estes gastos, além de financeiros, tornam-se também gastos a nível de desempenho, dado que a integração de alguém e a demora desse recém-recrutado a executar funções ditas primordiais significam um atraso no desenvolvimento institucional no mercado (Pirrolas e Correia, 2022). Assim, as organizações começam a olhar para os seus trabalhadores não apenas como fonte de receita, mas também como seres individuais que têm necessidades que devem ser correspondidas (Pirrolas e Correia, 2021).

Os processos do foro psicológico começam a ser cada vez mais estudados e divulgados e o mesmo acontece com o esgotamento físico e emocional - *burnout*. Este fenómeno é caracterizado pela desmotivação total e pelo sentimento de inutilidade por não conseguir realizar algo que era habitual (Pirrolas e Correia, 2025). Alguém que sofre de *burnout* não se sente bem o suficiente para produzir bem-estar ou reproduzir a sua tarefa organizacional, então poderá decidir abandonar a sua entidade acolhedora.

Esta entidade possui uma estrutura de organização que possibilita a transmissão de informação e a coordenação de tarefas (Bilhim, 2001). Toda esta estrutura é complexa e muitas vezes não se tem em conta a opinião dos trabalhadores rela-

tivamente à forma como estão organizados. Assim, é relevante tentar perceber se a estrutura organizacional poderá ser a causa de fenômenos psicológicos como o *burnout* e se esse mesmo fenômeno pode ser, ele próprio, a causa do *churning*.

Esta redação procura formular uma relação entre o esgotamento físico e emocional e a vontade de determinado colaborador de se desassociar de uma entidade, tendo como consideração inicial que a estrutura dessa organização é hierárquica. Para tal, este artigo procura responder a duas questões: “*Qual é o impacto do burnout no churning?*” e “*Qual o efeito da hierarquia organizacional sobre os níveis de retenção de colaboradores?*”. Estas questões serão fundamentais para o direcionamento desta escrita que se foca completamente na teoria por forma a explicar a realidade organizacional.

No que toca à estrutura deste artigo, este segue a seguinte: primeiro é realizada uma introdução onde são apresentadas as duas questões que vão direcionar toda a escrita. Seguidamente é apresentada a revisão de literatura em que conceitos como *churning*, *burnout*, teoria institucional e estrutura organizacional são abordados, por forma a possibilitar a formulação de um encadeamento entre todos. Após a revisão de literatura, é exposta a metodologia adotada acompanhada da análise e discussão dos resultados obtidos. Por último, as considerações finais, em que se destacam as limitações sentidas na elaboração deste artigo e são apresentadas as recomendações para futuros trabalhos desta natureza.

Revisão de Literatura

Contratação

A contratação de um novo colaborador poderá ser vista como uma moeda, numa das faces é visível a necessidade de inovar, de aumentar a produtividade e o desenvolvimento económico de uma determinada organização. Na outra face, a contratação de novo pessoal corresponde à substituição do antigo que saiu da organização, seja por vontade própria ou por vontade dessa mesma entidade (Bratsberg et al., 2021).

Contratar para Inovar

A globalização é uma realidade incontornável (Rua e Melo, 2015), que origina uma interação entre colaboradores, entidades e nações levando a uma padronização

organizacional e semelhança na oferta de produtos e serviços (Peng, 2008). Para a sobrevivência e destaque no mercado de determinada organização, é necessário contratar novos talentos, capazes de aprimorar as ofertas da entidade, renovando-as e, simultaneamente, fidelizando novos utilizadores. Ou seja, a contratação pública poderá levar-nos à inovação (Edquist et al., 2015). Estes talentos devem ser cuidados, deverá ser fornecida a formação necessária para as tarefas a desempenhar, de forma a que o funcionário se sinta bem e em constante produtividade. Além disso, é necessário recompensar o trabalhador, seja a nível de reconhecimento laboral ou mesmo com algum aumento financeiro. Com estes meios, a satisfação laboral do colaborador irá aumentar, levando a que o mesmo não queira desvincular-se dessa organização, dado que recebe estímulos para realizar determinadas atividades (Pirrolas e Correia, 2023).

Contratar para Substituir

Na outra face da moeda temos a contratação fruto da saída de um colaborador de determinada entidade. Uma organização que não consiga manter os seus trabalhadores será marcada pela perda de conhecimento, perda de experiência, perda financeira e também pelo retrocesso da sua posição no mercado, dado que irá ter de facultar algum do seu tempo útil na procura de novos colaboradores, com o processo de recrutamento, entrevista de seleção e integração. Quando algum trabalhador é contratado, é fornecida formação para que o mesmo consiga desempenhar a sua tarefa com responsabilidade e autonomia, tudo isto levará a uma produtividade aceitável pela entidade acolhedora. Caso o trabalhador não se sinta bem na empresa, isso significará que todos os recursos gastos serão reaproveitados por outra entidade que o receberá sem necessitar de realizar qualquer despesa relativa à formação e obtendo a produtividade desejada logo no início. Além disso, enquanto este processo decorre, existem trabalhadores sobrecarregados com mais tarefas, que depois ainda terão de ajudar o recém-chegado a desenvolver novas competências adequadas à sua função. Tudo isto aponta para a insatisfação dos trabalhadores, o que poderá levar a que também estes queiram partir para outra organização (Pirrolas e Correia, 2021).

Ora, daqui conclui-se que é importante reter colaboradores, pois estes são a força motriz para alcançar novas metas e objetivos, logo, esta retenção será uma ferramenta estratégica para o sucesso da organização. Quando uma entidade tem os melhores talentos, tem também vantagem competitiva no mercado, daí a ilação de que o sucesso da organização depende da retenção de funcionários-chave (Deshwal, 2015). Os gestores de recursos humanos devem estar atentos à retenção de talentos, uma vez que, num mundo cada vez mais globalizado, torna-se simples para um cola-

borador integrar-se noutra organização, caso não esteja satisfeito com as condições de trabalho ou mesmo com os colegas e chefias. Assim alguns autores (Cascio e Boudreau, 2011) afirmam que esta retenção tem logo início no processo de recrutamento, no entanto outros autores (Esteche e Lozecky, 2007), afirmam o contrário, ou seja, uma organização não deverá investir muito numa formação inicial, dado que se as políticas organizacionais não se encontrarem conformes para a integração do candidato, isso irá significar tempo e investimento gastos, sem qualquer retorno direto ou indireto, uma vez que a próxima empresa a contratar é que ficará com a vasta experiência e conhecimentos.

Churning

Apesar da multiplicidade de definições, será considerado que o *churning* se refere às substituições decorrentes das saídas voluntárias dos colaboradores de uma instituição (Pirrolas e Correia, 2021). Não obstante do referido, é também crucial esclarecer que existe *churning* involuntário, quando a própria entidade reconhece que o colaborador já não tem mais para oferecer, todavia também existe o *churning* voluntário, mais complexo, visto que se acontecer com o trabalhador-chave, significará um maior esforço, dispêndio de energia e dinheiro por parte da organização para que a sua substituição seja de igual modo competente e com capacidades semelhantes (Pirrolas e Correia, 2021).

O *churning* de recursos humanos ocorre em diversos contextos e a dimensão de determinada instituição, assim como a sua localização, poderão ser a causa para a ocorrência do mesmo (Pirrolas e Correia, 2021). Quando a organização tem pequenas dimensões e não se encontra no meio urbano, será mais difícil para os empregadores a oferta de salários mais competitivos, assim os trabalhadores terão mais facilidade em desvincular-se, uma vez que dada a impossibilidade de melhores remunerações naquela empresa, existirá outra que consiga oferecer-lhes melhores condições, caso disso são as organizações com maiores dimensões e situadas no meio urbano, que sofrem pressões concorrenciais de outras e acabam por implementar melhores condições laborais e salariais para atrair mais colaboradores e daí permanecerem no mercado (Artz et al., 2020). Desta visão, é possível, de igual forma, verificar que o pacote de recompensas e benefícios auferidos pelo trabalhador, fruto do cargo que exerce e dos serviços prestados num determinado período, têm impacto na satisfação do mesmo. Por outras palavras, os colaboradores comparam os salários das diversas organizações no mercado relativamente à sua remuneração, daí podem chegar a várias ilações, das quais serão especificamente abordadas duas: a satisfação

do trabalhador com a remuneração é boa, o que levará a melhores desempenhos e qualidade na função a exercer e por isso até pode continuar nessa organização, ou existe uma insatisfação salarial, o que levará o colaborador a procurar outra entidade empregadora que lhe ofereça o equivalente ao desempenho empregue em determinada tarefa. Daqui conclui-se que o nível de remuneração influencia diretamente o *churning* de recursos humanos (Nagaraju e Borja, 2017).

O estado da economia também influencia diretamente a taxa de *churning* (Pirrolas e Correia, 2024). Nos períodos de recessão econômica a oferta de emprego é escassa, o que dificulta a mobilidade dos trabalhadores, todavia em períodos de recuperação econômica a oferta tende a aumentar, existe um palco organizacional repleto de oportunidades e benefícios, que dizem proporcionar as melhores condições de trabalho e remuneração, com isso o colaborador sentir-se-á atraído para outras organizações que consigam satisfazer de forma mais aprimorada as suas necessidades e daí a taxa de *churning* será também mais elevada, dada a existência de saídas voluntárias e consequentes substituições (Lazear e Spletzer, 2012).

Saradhi e Palshikar (2010), por sua vez, assumem que a vontade de saída por parte de um trabalhador de determinada instituição provém de vários conflitos, sejam eles com chefias ou mesmo colegas de trabalho. Quando um colaborador não sente que a sua opinião conta para uma decisão relativa a si ou à tarefa que desempenha, além do conflito gerado, a sua satisfação também vai diminuir e, com isso, o seu desempenho também não será satisfatório. Desse modo, o trabalhador entrará em *churning* e será ele próprio a procurar uma nova organização que o valorize. Yigit e Shourabizadeh (2017) vão mais longe e afirmam que razões como equidade de gênero, realocação familiar, saúde e mesmo motivos pessoais são elementos que podem influenciar o *churning*. Se até agora os autores verificavam componentes econômicas e até localização como causas de *churning*, estes últimos já reconhecem que as razões de foro pessoal podem influenciar de igual forma essas taxas.

Tudo isto deverá motivar a instituição à adoção de políticas organizacionais de forma a promover a retenção dos melhores recursos humanos, levando assim à diminuição dos custos com novas contratações referentes a substituições, produção de receita e destaque no mercado com trabalhadores já competentes, autônomos e com conhecimento específico da organização (Pirrolas e Correia, 2021).

Burnout

A revolução tecnológica implementou mudanças significativas no mercado, existe uma sobrecarga de informação e a aparição de um novo modelo de contrato:

o contrato psicológico. Este contrato é também relevante, uma vez que, mesmo de forma informal, tem como objetivo reger a relação contratante-contratado, colocando o colaborador num estado de segurança, orientado para os comportamentos a ter na organização, assim como levando-o a obter a percepção de pertença na instituição acolhedora (Rousseau, 1989). Ou seja, este contrato é útil quer para a organização que está a colaborar com alguém motivado e comprometido, quer para o colaborador que sente que a empresa cumpre os seus requisitos e daí tem um desempenho positivo (Carmelo e Correia, 2025). No entanto, esta nova forma de contrato aliada ao aumento da existência de empregabilidade temporária poderá ter um resultado dispar da motivação, visto que poderá causar instabilidade e *stress* profissional, levando à incapacidade do colaborador de lidar com os problemas organizacionais. Além disso, quando os objetivos do trabalhador não são cumpridos, poderá ocorrer a rutura desse contrato psicológico (Costa e Correia, 2022), que, em casos mais lesivos, poderá levar ao esgotamento físico e mental - o *burnout* (Freudenberger, 1974).

Este avanço tecnológico alinhado também à maior preocupação e atenção social aos processos do foro psicológico provocou uma partilha rápida do conceito de *burnout*, levando a um maior cuidado por parte das organizações relativamente à exaustão emocional, dado que um trabalhador desmotivado, não exercerá as suas funções de forma aprimorada, levando a uma insatisfação total e desmotivação por estar a romper com o contrato psicológico e laboral, assim como a uma ineficiência organizacional e retrocesso da entidade no mercado (Matos et al., 2023).

Maslach e Leiter (1997) apontam que o *burnout* se manifesta a partir de três dimensões, sendo elas a exaustão emocional, caracterizada pela sensação de cansaço físico e emocional; a despersonalização responsável por comportamentos de falta de interesse e envolvimento emocional; e a falta de realização pessoal, levando à insatisfação pessoal e profissional, dado que o indivíduo se considera inútil para a realização de qualquer tipo de tarefa. Outros dois conceitos, de igual forma relevantes, são o absentismo e o presentismo. Embora as organizações deem mais importância ao absentismo, dado que é algo que se vê com mais facilidade, uma vez que se caracteriza pela ausência do indivíduo no local habitual de trabalho, o presentismo tem ganhado cada vez mais ênfase, uma vez que pode gerar custos organizacionais, dado que o indivíduo está no seu local de trabalho, porém não está a gerar qualquer tipo de serviço, logo a taxa de produtividade organizacional não será positiva (Pirrolas e Correia, 2025).

Teoria Institucional

A teoria institucional pública situa-se no âmbito das teorias da dimensão subjetiva. Nesta perspectiva, as organizações são mapas mentais, crenças, códigos e conhecimentos que acabam por construir e sustentar as regras e rotinas da instituição (Bilhim, 2013), ou seja, as organizações, segundo a teoria institucional, não são o esqueleto do edifício, e sim os valores e crenças da comunidade que lá se encontra. Assim, o institucionalismo fornece uma compreensão relativa aos processos organizacionais de acordo com uma visão humanista, assumindo a liderança, a gestão, o profissionalismo e a meritocracia como pontos cruciais. Além disso, esta teoria é a responsável pelo estabelecimento da relação entre a teoria e o comportamento organizacional (Wilson, 1989).

O institucionalismo mostra as dificuldades dos gestores, que devem estabelecer o seu *modus vivendi* de forma a relacionar a eficiência operacional com a viabilidade institucional, logo, a ética profissional e as exigências normativas devem marchar paralelamente. Adicionalmente, cada organização luta para obter uma maior ocupação no mercado e para isso realiza uma espécie de manipulação ideológica dos recursos e materiais, ou seja, não existe uma linha coerente estrutural, mas sim múltiplas redes de poder emaranhadas que procuram dar resposta a processos internos de padronização e a ordens externas (Bilhim, 2001).

Esta teoria tem três correntes principais: o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico (Pereira et al., 2022). Estas correntes, quando agrupadas, formam o novo institucionalismo (Garcia, 2015). Para uma organização sobreviver com destaque no mercado, terá de ser aceite por esse mesmo mercado e, para tal, habitualmente adapta muita da sua estrutura e comportamentos a esse exterior, ou seja, frequentemente são observadas técnicas de *benchmarking* de forma a criar uma espécie de cópia de uma organização bem-sucedida. Essa semelhança, em termos académicos, é o isomorfismo que provoca o mesmo comportamento em diferentes entidades através de três mecanismos: forças miméticas, relativas à imitação consequente de alguma moda de gestão; forças coercivas, quando são pressões externas, das quais dependem, que levam à mudança e posterior cópia, e forças normativas caracterizadas pela inovação e introdução de novas técnicas e padrões profissionais (Bilhim, 2001).

Em outras palavras, a teoria institucional defende que as organizações devem ser vistas como mapas mentais e crenças, onde a liderança, o profissionalismo e a meritocracia devem ser vistos como pontos cruciais. Para a sobrevivência organizacional, os gestores devem formular a melhor relação entre ética profissional e

exigências normativas, baseadas nas redes organizacionais complexas que procuram responder a pressões externas e internas e, para isso, regularmente recorre-se ao isomorfismo.

Estrutura Organizacional

Existem três componentes principais de uma estrutura organizacional, sendo eles a complexidade, a formalização e a centralização (Bilhim, 2001), e para representar essa estrutura utiliza-se o organograma. Este deve representar os órgãos da organização, as funções de cada órgão, as relações de interdependência entre os órgãos, os níveis administrativos e a via hierárquica (Bilhim, 2013), assim, a expressão das responsabilidades e ligações entre os colaboradores será rapidamente compreendida. Segundo Bilhim (2013), são cinco os tipos possíveis de ligações dentro de uma organização: hierárquicas, funcionais, de cooperação, de *staff* e de representação.

Numa organização, existem objetivos comuns entre todos os envolvidos e isso ajudará na adequação de cada indivíduo à sua tarefa institucional, dessa forma, as funções serão divididas, obrigando a que haja algum tipo de interação e relação entre todos os colaboradores, de forma a criar uma coordenação coerente com os resultados a atingir (Lawrence e Poliquin, 2023). Nos casos em que a dimensão organizacional é abundante, a sua complexidade e escalas de operação serão mais acentuadas e, com isso, é necessário encontrar algum tipo de mecanismo que promova o esforço e a coordenação absoluta e, dessa forma, surge a hierarquia organizacional (Lawrence e Poliquin, 2023). Assim, será mais fácil olhar para uma organização, dado que é rapidamente perceptível que os gestores irão reunir toda a informação institucional e adaptar os seus objetivos de mercado, alocando as tarefas aos seus subordinados e minimizando qualquer conflito que possa haver entre colaboradores, procurando sempre uma matriz de *accountability* (Puranam, 2018).

A cultura hierárquica começa a ser afigurada por Max Weber (Gutterman, 2025). Este autor desenvolveu a burocracia, não como sinónimo de ineficiência ou uso excessivo de escrita e registo, mas sim enquanto construção de um modelo explicativo das formas organizacionais assentes na rotinização dos processos, onde a autoridade era exercida com o suporte de um sistema de regras e procedimentos, ocorrendo, portanto, uma racionalidade exacerbada misturada com impessoalidade no tratamento das informações e, simultaneamente, criando um ambiente propício às características hierárquicas (Bilhim, 2001). De igual forma, Frederick Taylor colocava a rotina acima de tudo, defendendo sempre o controlo e a standardização de processos, em que a monitorização de todos os colaboradores era absolutamente

premente para a eficiência institucional. Henri Fayol, por sua vez, usou elementos como unidade de controle, divisão de trabalho e centralização para formalizar um *design* de hierarquia (Fayol, 1949). Para estes estudiosos, esta cultura hierárquica seria eficiente e um modelo a repetir sempre que estivessem na presença de um ambiente estável formalizado pelo institucionalismo (Gutterman, 2025).

Assim, organizações hierárquicas seguem um padrão específico, em que existem diversos níveis de autoridade, sendo que o superior será sempre o responsável pela tomada de decisões relevantes. Neste sistema, todos sabem o que fazer e raramente existem trocas de funções na cadeia de comando (Galinsky e Schweitzer, 2015). Torna-se, portanto, compreensível que a autoridade seja a estrutura formal destas organizações (Mercadal, 2021). De igual forma se entende que um indivíduo que aprecie a previsibilidade e a clarificação de tarefas e posições sentir-se-á útil, seguro e direcionado na organização, todavia indivíduos que não gostem destes elementos poderão achar que estão perante uma formalização da impessoalidade, onde não existe qualquer tipo de cuidado por parte dos gestores relativamente aos membros da base da pirâmide, uma vez que os primeiros lutam pelo controle total, disciplina e estabilidade (Gutterman, 2025).

Este “equilíbrio” hierárquico, resulta sempre que se procura uma estabilidade e consistência no mercado, dado que só é necessário cumprir um conjunto de normas já dispostas anteriormente, além disso cada colaborador sabe o que fazer e como fazer seguindo sempre o mesmo padrão, ou seja numa organização com maiores dimensões esta via hierárquica é viável, pois promove uma cultura de *accountability* e responsabilização individual, buscando sempre a eficiência prática e o reconhecimento do valor da memória organizacional (Saiti e Stefou, 2020). Contudo, aquando de algumas mudanças bruscas globais, uma organização que segue esta estrutura não conseguirá ser estável, visto que não tem qualquer tipo de poder inovador, ademais, quanto mais regras impostas, mais ineficiência (Estre, 2019).

Metodologia

O presente trabalho tem como finalidade estudar a existência ou a inexistência de uma relação entre a estrutura hierárquica, o *burnout* e o *churning*. A metodologia de investigação assenta num método qualitativo de recolha documental e análise desse mesmo conteúdo. Para que isso fosse possível, foram utilizadas plataformas como *ResearchGate*, *Scopus* e Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP), onde as *Keywords* apresentadas foram: “hierarquia organizacional”, “organograma”, “*churning*” e “*burnout*”. Assim, tentou perceber-se quais as

razões para uma organização contratar um novo colaborador, tendo em consideração a sua estrutura organizacional, assim como os possíveis motivos para um indivíduo não querer estar vinculado a determinada instituição.

Apresentação e Discussão de Resultados

Qual é o impacto do *burnout* no *churning*?

Atualmente existe uma maior preocupação com o estado emocional do colaborador de uma determinada organização e esse cuidado começa mesmo a ser prestado pela última que reconhece a necessidade de ter colaboradores motivados e não apenas presentes no seu dia a dia. Todos os desenvolvimentos institucionais e também todas as novas informações recebidas constantemente fazem com que o ser humano comece a ficar sobrecarregado, levando ao seu esgotamento físico e mental (Matos et al., 2023). É também vantajoso referir que o desenvolvimento de *burnout* não é fruto de um único episódio de *stress*, mas sim de uma série de episódios que se prolongam ao longo do tempo (Carmelo e Correia, 2025). Estes episódios levarão a que determinado colaborador não sinta que possui competências suficientes, nem estratégias adaptativas que o levem a acomodar-se às novas dinâmicas organizacionais ou mesmo a dar continuidade às mais antigas, ou seja, provocará o seu esgotamento físico e emocional aliado à insatisfação laboral (Maslach e Leiter, 1997).

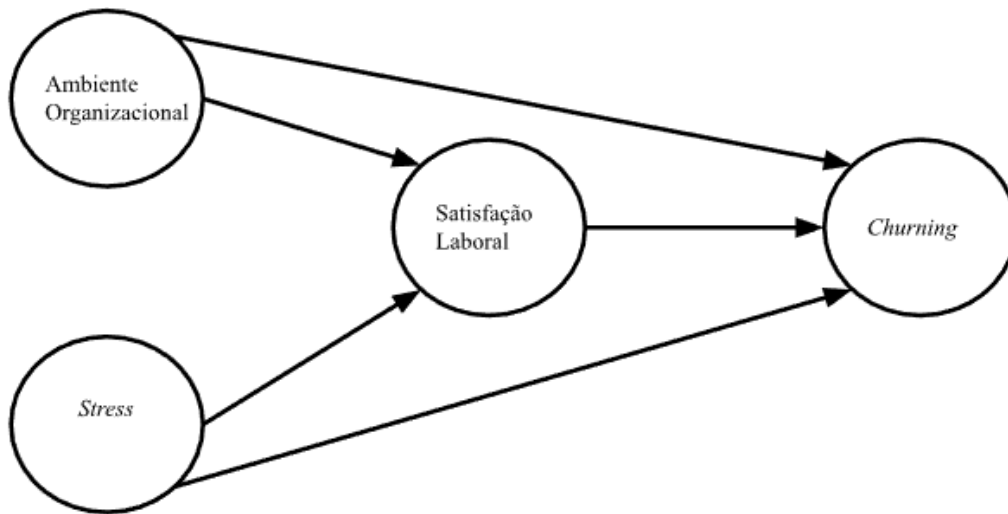
O *churning*, por sua vez, pode ocorrer por razões relacionadas com o foro pessoal (Yigit e Shourabizadeh, 2017). Ou seja, alguém que não esteja totalmente motivado numa determinada organização pode decidir desvincular-se desta e encontrar outra que lhe forneça o que tanto procura. É a partir deste pensamento que se pode dar resposta à primeira questão: “Qual é o impacto do *burnout* no *churning*?”. Quando um indivíduo entra em esgotamento físico e emocional, sente que não reúne nada para a organização que o está a empregar e, dessa forma, vai procurar desvincular-se para que o sentimento de inutilidade não se torne cada vez mais inenarrável.

Ora, torna-se simples formalizar uma relação entre o *burnout* e o *churning*, sendo que o primeiro é caracterizado pela exaustão emocional e insatisfação pessoal e profissional (Pirrolas e Correia, 2024), é perfeitamente possível e inteligível que um trabalhador que sofre de *burnout* queira sair voluntariamente de determinada organização, uma vez que não consegue atingir os objetivos definidos e também já não se encontra motivado para lá continuar, levando a que esta última necessite de

realizar um novo processo para substituição da saída voluntária (Carmelo e Correia, 2025).

De forma semelhante, Kurniawati et al. (2019) propõem que a série de episódios de *stress* que se prolongam ao longo do tempo pode provocar uma mudança na satisfação laboral do trabalhador, o que pode levar ao *churning*. Por outras palavras, o *burnout* pode levar ao *churning*, uma vez que o *stress* leva à insatisfação laboral e a insatisfação laboral leva ao *churning*.

Figura 1: Relação entre ambiente organizacional, *stress*, satisfação laboral e *churning*.



Fonte: Adaptado de Kurniawaty et al. (2019)

Qual o efeito da hierarquia organizacional sobre os níveis de retenção de colaboradores?

Organizações de maiores dimensões frequentemente recorrem à estrutura de organização hierárquica como forma de conseguir uma cadeia de comando burocrática sem qualquer tipo de perda informacional e possibilitando uma coordenação absoluta, dada a sua complexidade e escalas de operação (Lawrence e Poliquin, 2023). Por outro lado, organizações de maiores dimensões situadas no meio urbano sofrem pressões concorrenciais, e isso leva à implementação de melhores condições laborais para que os seus já colaboradores permaneçam e, se possível, consigam captar outros, de forma a sobreviver no mercado (Artz et al., 2020). Ora, de forma precipitada seria possível formalizar uma relação positiva entre a hierarquia organizacional e a retenção de colaboradores, dado que em organizações urbanas de maiores dimensões tenta-se que os trabalhadores estejam sempre satisfeitos, para

que não ocorra uma substituição e como essas entidades de maiores dimensões seguem a hierarquia como forma de organização, poder-se-ia dizer que a hierarquia que possibilita a coordenação em organizações de maiores dimensões é também a responsável pela implementação de melhores condições laborais.

No entanto, esta relação positiva é apenas possível na inexistência do abuso hierárquico. Ou seja, numa estrutura hierárquica existe um *modus vivendi* apreendido por todos e completamente infiltrado na própria cultura organizacional, a cadeia de comando é completamente definida através de um padrão de autoridade, no qual todos sabem a posição que ocupam, o que fazer e como fazer (Galinsky e Schweitzer, 2015). Para determinados indivíduos, isso significa segurança e previsibilidade, no entanto, outros colaboradores levam essa estrutura como a impessoalidade organizacional (Gutterman, 2025).

Assim os colaboradores podem não se sentir como parte de algo maior e sim como um objeto utilizado para determinado fim, o que poderá causar algum tipo de revolta interior, dado que o sistema privilegia mais as regras do que as pessoas que compõem a organização, isso levará a um desinteresse total aliado à desmotivação para inovar e, portanto, o indivíduo apenas fará o necessário relativo à sua tarefa (Gutterman, 2025). Esta situação proporcionará o *stress* do colaborador que não consegue propor alguma inovação, está sempre na mesma função, a realizar de forma mecânica o ditado pelos órgãos superiores, levando assim ao seu esgotamento físico e mental que, por consequência, levá-lo-á a começar a procurar alguma outra entidade capaz de lhe proporcionar algum sentimento de pertença e reconhecimento.

Em outros termos, numa estrutura hierárquica existe uma visão de autoridade e controlo sempre presente nos órgãos que ocupam o nível mais elevado na pirâmide. Os indivíduos que ocupam a base da pirâmide podem ser incentivados à não inovação, uma vez que não serão acolhidos na entidade e isso levará a sentimentos de desmotivação, que, em casos mais graves, originam o esgotamento e a insatisfação laboral que culminarão na saída voluntária para outra entidade que proporcione melhores condições.

Portanto, em resposta à questão inicialmente colocada: “*Qual o efeito da hierarquia organizacional sobre os níveis de retenção de colaboradores?*”, é possível aferir que a existência de uma cadeia rígida de poder que não incentiva a imaginação social e a inovação organizacional levará ao *stress* institucional. Neste ponto, a resposta à primeira questão colocada é premente, uma vez que afirma o *burnout* como causa do *churning*. Assim, uma estrutura hierárquica pode levar ao esgotamento quando não existe margem de manobra para os indivíduos situados numa posição inferior da pirâmide que apenas seguem ordens cegamente e mecanicamente, o que

pode causar a vontade do colaborador de sair da entidade.

Posto isto, é necessário analisar que políticas organizacionais podem contribuir para a retenção de colaboradores, assim como para a diminuição da ocorrência de *burnout* em estruturas hierárquicas. Uma organização deve reter os seus trabalhadores por várias razões, nomeadamente a necessidade de permanecer no mercado, os custos associados a novas contratações, a concretização de algumas metas e objetivos e a consecução da competência institucional (Edquist et al., 2015; Pirrolas e Correia, 2023; Deshwal, 2015).

De acordo com a *British Broadcasting Corporation* (1922), a tendência organizacional *delaying* indica a remoção de um nível de gestão intermédio, mantendo a mesma produção e, se possível, aumentando-a, tornando a organização mais horizontal. Ou seja, existe uma redução dos níveis de gestão, fazendo com que não exista tanto uma pirâmide institucional. Na estrutura horizontal existem poucos níveis hierárquicos, o que pode melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores, dado que não é necessário que a informação percorra toda uma cadeia de comando exageradamente longa. Além disso, os funcionários terão mais responsabilidades adjacentes, tornando-se mais capacitados para a sua própria independência funcional e, simultaneamente, sentindo que a sua opinião sobre determinada política organizacional será levada em atenção para a tomada de determinada decisão. Em seguimento dessa atenção, os indivíduos começam a perceber as razões pelas quais algumas decisões são tomadas, uma vez que agora sim têm uma breve visão acerca dos bastidores estruturais (Worrall et al., 2004).

Esta tendência pode levar à redução dos sentimentos de não pertença, no entanto, não resolve todos os problemas, uma vez que o *churning* não depende apenas da estrutura da organização. Assim, é necessário implementar estratégias de retenção, estas devem ter início assim que um trabalhador se desvincula da organização, ou seja, é necessário perceber quais as razões que levaram à sua saída e, assim, conseguir prevenir que o mesmo aconteça repetidamente (Kaye e Evans, 2001). Questionários de satisfação, entrevistas individuais e o *feedback* da organização relativamente ao comportamento e desenvolvimento do colaborador podem ser manobras estratégicas de retenção (Pirrolas e Correia, 2023). Aliados a estas manobras deverão estar presentes os elementos da segurança e do companheirismo organizacional, para que o indivíduo também consiga ser honesto com as suas respostas procurando sempre melhorar pessoalmente, profissionalmente e sobretudo inovando a visão da organização, tornando-a mais humanizada, sem temer qualquer tipo de represálias. A tentativa pela diminuição dos conflitos entre colegas ou até com chefias é também uma estratégia a adotar, assim, são propostos momentos

de *brainstorming* em que todos possam contribuir, gerando conflito criativo e não destrutivo (Mawardi e Cahyadi, 2024).

Com isto, é perceptível que existem estratégias que uma determinada organização pode utilizar para se destacar pela positiva no mercado retendo os colaboradores chave e inovando ao mesmo tempo, uma vez que os seus gastos com novas contratações fruto de substituições podem ser totalmente mitigados se a entidade iniciar um processo humanista, onde cada sujeito importa para a decisão final.

Considerações Finais

Esta escrita tentou formalizar uma relação entre *burnout*, *churning* e a estrutura da organização. Para que isso fosse possível, foram colocadas duas questões: “Qual é o impacto do *burnout* no *churning*?” e “Qual o efeito da hierarquia organizacional sobre os níveis de retenção de colaboradores?”.

Em resposta à primeira questão apresentada, foi formalizado que o esgotamento físico e emocional pode levar à vontade do colaborador de sair da entidade acolhedora e tal deve-se ao seu sentimento de inutilidade. Isto levá-lo-á à procura de outras condições mais humanas noutras instituições. Nesta formalização, é necessário ter a motivação e a satisfação do empregado como força motriz para a boa execução das suas tarefas.

Na segunda questão existem duas perspectivas que devem ser consideradas. Uma primeira, não muito abordada neste artigo, referente à estrutura hierárquica como fator de permanência numa organização por parte do funcionário quando existe uma grandeza dimensional da instituição, visto que as forças concorrenciais levarão a um bom desempenho dos próprios membros de chefia que devem fazer de tudo para manter os seus colaboradores satisfeitos e motivados de forma a continuar no mercado. Assim como uma segunda perspectiva que formaliza uma relação negativa em que fruto da estrutura hierárquica, existe uma normalização da impessoalidade institucional que leva os colaboradores a vivenciarem *stress* e desmotivação consequentes da não inovação e desvalorização do seu mérito como membros de uma organização, dado que são apenas vistos como meio para o produto financeiro. Esta foi a perspectiva mais focada, uma vez que se relaciona com o *churning*.

Adicionalmente, é relevante referir que uma organização deve fazer por implementar estratégias de retenção dos seus colaboradores, tais como questionários referentes à satisfação pessoal e profissional de cada indivíduo e proporcionar sempre um ambiente onde ocorra conflito, mas que este seja criativo de forma a inovar. Outra tendência, mais recente, é o *delaying*, em que, com a redução dos níveis

gestionários, existe uma maior proximidade e independência que não ficam presas à existência de uma cadeia de comando.

Na redação deste *paper* foram encontrados alguns entraves tais como a pouca base documental portuguesa face às estruturas organizacionais. Assim, com este artigo, pretende-se que também outros investigadores vindouros possam continuar esta abordagem de formalização de uma relação entre o *churning* e as estruturas organizacionais, dando mais atenção à forma de organização horizontal. Por fim, é de igual forma relevante a investigação desta relação num estudo empírico, em que seja possível comparar a vontade de saída de um colaborador tendo em conta o formato da sua organização e, simultaneamente, receber estratégias reais e adequadas, uma vez que são propostas pelo próprio colaborador.

Referências

ARTZ, G.; EATHINGTON, L.; FRANCOIS, J.; MASINDE, M.; ORAZEM, P. Churning in Rural and Urban Retail Markets. **The Official Journal of the Southern Regional Science Association**, v. 50, n. 1, p. 110-126, 2020. <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/94109>

BILHIM, J. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 2nd ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

BILHIM, J. **Ciência da Administração**. 3rd ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013.

BRATSBURG, B.; RAAUM, O.; RØED, K. Excess Churn in Integrated Labor Markets. **Journal of Population Economics**, v. 34, n. 4, p. 865–892, 2021. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00795-1>

CARMELO, B.; CORREIA, P. A Liderança e o Clima Organizacional como um Pilar do Contrato Psicológico. **Lex Humana**, v. 17, n. 2, p. 85-107, 2025. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/3226>

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives**. 2nd ed. Nova Jérícia: Pearson Education, 2011.

COSTA, C.; CORREIA, P. O Contrato Psicológico e o Desenvolvimento de Burnout. **Revista Da FAE**, v. 25, n. 1, p. 7-24, 2022. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721>

DESHWAL, S. Employee Retention - Perspective of Employees. **International Journal of Applied Research**, v. 1, n. 6, p. 344-345, 2015.

Edquist, C.; Vonortas, N.; Zabala-Iturriagagoitia, J.; Edler, J. **Public Procurement for Innovation**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015.

ESTEACHE, A.; LOZECKYI, J. Um Estudo Exploratório Sobre a Importância do Capital Humano Para as Empresas. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, 2007.

ESTRE, F. Hierarquia Organizacional: uma Crítica de Poder e Interdependência. **Brazilian Journal of Internacional Relations**, v. 8, n. 1, p. 198-244, 2019. <https://doi.org/10.36311/2237-7743.2019.v8n1.10.p198>

FAYOL, H. **General and Industrial Management**. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. <https://ia903403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>

FREUDENBERGER, H. Staff Burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, n. 1, p. 159–165, 1974. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

GALINSKY, A.; SCHWEITZER, M. The Ups and Downs of Managing Hierarchies: The Keys to Organizational Effectiveness. **IESE Insight**, v. 27, n. 1, p.

54-61, 2015.

GARCIA, B. **O Impacto da Teoria Institucional nos Sistemas de Avaliação de Desempenho nos Hospitais Portugueses—As Percepções dos Colaboradores como Evidência**. 2015. Tese de Doutorado - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

GUTTERMAN, A. Hierarchy Culture: Order Above All. **Social Science Research Network**, 2025. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5592930>

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.

KAYE, B.; EVANS, S. Retaining Key Employees. **Public Management**, 2001.

KURNIAWATY, K.; RAMLY, M.; RAMLAWATI, R. The Effect of Work Environment, Stress, and Job Satisfaction on Employee Turnover Intention. **Management Science Letters**, v. 9, n. 6, p. 877–886, 2019. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>

LAWRENCE, M.; POLIQUIN, C. The Growth of Hierarchy in Organizations: Managing Knowledge Scope. **Strategic Management Journal**, v. 44, n. 13, p. 3155–3184, 2023. <https://doi.org/10.1002/smj.3539>

LAZEAR, E.; SPLETZER, J. Hiring, Churn, and the Business Cycle. **American Economic Review**, v. 102, n. 3, p. 575–579, 2012. <https://doi.org/10.1257/aer.102.3.575>

Maslach, C.; Leiter, M. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about it**. São Francisco: Josey-Bass, 1997.

MATOS, J.; MENEZES, T.; NUNES, A. Uma Abordagem sobre a Síndrome de Burnout e seus Reflexos na Rotina das Empresas. **Id on line Revista de psicologia**, v. 17, n. 69, p. 338-358, 2023. <http://idonline.emnuvens.com.br/id>

MAWARDI, M.; CAHYADI, N. Strategy for Improving Human Resources Quality Through Training and Brainstorming. **Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan**, v. 12, n. 6, p. 2629-2636, 2024. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2956>

MERCADAL, T. Hierarchical Organizational Structure. **EBSCO Information Services**, 2021.

NAGARAJU, B.; POOJA, J. Impact of Salary on Employee Performance Empirical Evidence from Public and Private Sector Banks of Karnataka. **International Journal of Marketing and Human Resource Management**, v. 8, n. 4, p. 43-51, 2017.

PENG, M. **Estratégia Global**. 3rd ed. Ohio: Cengage Learning, 2008.

PEREIRA, S.; CORREIA, P.; PALMA, P.; PITACHO, L.; LUNARDI, F. The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout in Judges: The Moderating Role of Career Calling. **Laws**, v. 11, n. 3, p. 42, 2022. <https://doi.org/10.3390/laws11030042>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Churning de Recursos Humanos: Causas e Estratégias de Atenuação. **Lex Humana**, v. 13 n. 1, p. 165–181, 2021. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2061>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. The Theoretical-Conceptual Model of Churning in Human Resources: The Importance of its Operationalization. **Sustainability**, v. 13, n. 9, p. 1-11, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13094770>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Literature Review on Human Resource Churning—Theoretical Framework, Costs and Proposed Solutions. **Social Sciences**, v. 11, n. 10, p. 489, 2022. <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Human Resources Churning. **Encyclopedia**, v. 3, n. 2, p. 582-589, 2023. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia3020041>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Human Resources' Burnout. **Encyclopedia**, v. 4, n. 1, p. 488–496, 2024. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Human Resources Churning Prevention in Organizational Performance: Association or Impact Relationships?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 26, n. 3, 2025. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG250170>

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. The Impact of Burnout: Costs of Lost Productivity in Portuguese Companies Due to Absenteeism and Presenteeism. **European Journal of Applied Business Management**, v. 11, n. 3, p. 1-20, 2025. [https://doi.org/10.58869/EJABM11\(3\)/01](https://doi.org/10.58869/EJABM11(3)/01)

Puranam, P. **The Microstructure of Organizations**. online ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199672363.001.0001>

ROUSSEAU, D. Psychological and Implied Contracts in Organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121–139, 1989. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

RUA, O.; MELO, L. O Papel da Vantagem Competitiva na Relação entre Internacionalização e Desempenho das Exportações: Estudo de Caso da EFACEC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 28-42, 2015. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.1995>

SAITI, A.; STEFOU, T. Hierarchical Organizational Structure and Lea-

dership. **Oxford Research Encyclopedia of Education**, 2020. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.709>

SARADHI, V.; PALSHIKAR, G. Employee Churn Prediction. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 3, p. 1999-2006, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.134>

Wilson, J. **Bureaucracy: What Government Agencies do and Why They Do It**. Nova Iorque: Basic Books, 1989.

WORRAL, L.; PARKES, C.; COOPER, C. The Impact of Organizational Changes on the Perceptions of UK Managers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 2, p. 139-163, 2004. <https://doi.org/10.1080/13594320444000047>

YİĞİT, İ.; SHOURABIZADEH, H. An Approach for Predicting Employee Churn by Using Data Mining. **International Artificial Intelligence and Data Processing Symposium**, 2017. <https://doi.org/10.1109/IDAP.2017.8090324>

Agradecimentos e Conflitos de Interesse

The authors declare that they have no conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

We acknowledge the financial support of the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology (Strategic Project UIDB/04643/2025 – University of Coimbra Institute for Legal Research – <https://doi.org/10.54499/UID/04643/2025>), which provided the resources necessary to conduct this study. Their investment in our research is deeply appreciated and we hope that our findings will contribute to their mission of promoting the health and well-being of individuals and communities.

Any errors or omissions are our own.