

Churning de recursos humanos: Proposta de um modelo teórico-metodológico



Churning of human resources: A proposal for a theoretical-methodological model

Olga Alexandra Chinita Pirrolas¹  e Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia² 

¹ Universidade de Lisboa (ULisboa), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP),
Lisboa, Portugal

² Universidade de Coimbra (UC), Faculdade de Direito, Coimbra, Portugal

Notas dos autores

Olga Alexandra Chinita Pirrolas é agora doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos na Universidade de Lisboa (ULisboa); Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia é agora professor de Administração Público-Privada da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (UC).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Olga Alexandra Chinita Pirrolas e Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia. *E-mails*: olgaalexandrap@gmail.com; pcorreia@fd.uc.pt

Para citar este artigo: Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2023). *Churning de recursos humanos: Proposta de um modelo teórico-metodológico*. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), 1–29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230256.pt>



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

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

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

Resumo

Objetivo: O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de elaborar um modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos, que permita em estudo futuro descrever estatisticamente as relações de interdependência entre as variáveis selecionadas, analisar o seu impacto e testar hipóteses.

Originalidade/valor: A pertinência sobre o estudo desta temática recai sobre a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de um tema muito complexo, pouco explorado, com pouca literatura e poucos estudos empíricos, proporcionando como instrumento de recolha de dados a elaboração de um guião de entrevista que facilite estudos futuros. O *churning* de recursos humanos (excesso de *turnover*) está relacionado apenas com as substituições de trabalhadores que saíram voluntariamente da organização (Burgess et al., 2000).

Design/metodologia/abordagem: Trata-se de estudo com uma abordagem qualitativa. O processo de recolha de dados consistiu na elaboração de um guião de 20 entrevistas semiestruturadas.

Resultados: Através da análise dos resultados, foi possível constatar que quanto mais favoráveis forem as dimensões do *churning*, mais favorável será a retenção de trabalhadores nas organizações, pelo que se tornam pertinentes a criação e aplicação de medidas estratégicas por parte das organizações com o intuito de reter os trabalhadores mais experientes e qualificados, de forma a evitar custos elevados com novas contratações, resultantes de substituições (*churning*).

Palavras-chave: *churning* de recursos humanos, entrevistas, modelo teórico-metodológico, dimensões do *churning*, medidas estratégicas

Abstract

Purpose: This article presents the results of qualitative research performed through the semi-structured interviews to elaborate a theoretical-methodological human resources churning model that will allow to statistically describe the relations of interdependence between the selected variables, to analyze their impact, and to test hypotheses in future studies.

Originality/value: The relevance of this study lies in the opportunity to contribute to the development of such an intricate, unexplored topic, with scarcely available literature and empirical studies, providing the elaboration of an interview script as an instrument for data collection that facilitates future studies. Churning of human resources (excess of turnover) is solely related to the replacement of workers who voluntarily choose to leave organizations (Burgess et al., 2000).

Design/methodology/approach: This study follows a qualitative approach. The process of data collection consisted of developing a semi-structured interview guide to gather information through the performance of 20 interviews.

Findings: Through the analysis of the results, it was possible to ascertain that the more favorable churning dimensions are, the greater the retention of workers in organizations. Thus, the elaboration and application of strategic measures by organizations become relevant for the retention of the most experienced and qualified workers in order to avoid high costs with new hiring, which are a direct result of such replacements (churning).

Keywords: churning of human resources, interviews, theoretical-methodological model, churning dimensions, strategic measures

INTRODUÇÃO

A saída voluntária de talentos das organizações é uma problemática generalizada no mercado de trabalho, dado que todos os anos uma quantidade substancial de pessoas deixa o antigo emprego e segue para uma nova empresa (Kerr, 2018).

O *churning* de recursos humanos é definido como o excesso de *turnover* (Burgess et al., 2001), o qual consiste na diferença entre o fluxo de trabalhadores que saem voluntariamente da organização e a necessidade de recrutar substitutos (Wynen & Kleizen, 2017). Apesar de os conceitos de *turnover* e *churning* estarem relacionados, eles são distintos. Enquanto o *turnover* está relacionado com entradas e saídas de trabalhadores, o *churning* refere-se apenas às substituições feitas quando ocorrem saídas voluntárias (Kadeřábková & Maleček, 2015).

Nesse sentido, a retenção de funcionários mais qualificados e experientes tem sido uma das principais preocupações das organizações, uma vez que as saídas voluntárias dos melhores trabalhadores para uma empresa concorrente causa custos avultados à organização de origem, como aqueles relacionados às saídas, às novas contratações (processo denominado de *churning*), ao dispêndio com formações e ao tempo para que as novas contratações alcancem o mesmo nível de experiência e desempenho daqueles que saíram.

Neste sentido, surge a pertinência da operacionalização de um modelo de previsão por parte das organizações com o intuito de prever e precaver futuras saídas voluntárias.

Neste contexto, há a necessidade de proceder a investigações por parte dos gestores de recursos humanos com o intuito de perceber os motivos que levam à intenção ou à decisão de um trabalhador sair da organização, para posteriormente atuar através da implementação de medidas preventivas de forma a reduzir os custos com o *churning* (Moulana et al., 2020; Duhautois et al., 2016).

Com base no exposto, o presente artigo descreve teoricamente os resultados obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas, cujo objetivo consiste na elaboração de um modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos, que permita, em uma análise estatística futura, descrever as relações de interdependência entre as variáveis selecionadas, analisar o seu impacto e testar hipóteses.

REFERENCIAL TEÓRICO

O *churning* de recursos humanos

A teoria econômica explica o *labor churning* com base em modelos de demissões voluntárias ou de *matching*. [...] As demissões voluntárias ocorrem sobretudo em momentos de aquecimento da economia e baixo desemprego, provocando uma relação inversa entre *churning* e desemprego (Orellano et al., 2009, p. 136).

Usualmente o tema de *churning* é mais frequente quando aplicado ao cliente, direcionado principalmente a empresas de tecnologias de informação, banca, seguradoras etc., sendo essa tipologia de *churn* mais abordada na literatura, quer em termos teóricos, quer por meio de estudos empíricos em comparação com o *churn* de recursos humanos. Nesse sentido, surge a temática do *churning* de recursos humanos como tema relevante deste artigo, tratando-se de um processo similar, mas não idêntico (Saradhi & Palshikar, 2010).

O *churn* do cliente é um problema notório, dado que a perda de um cliente afeta as receitas e a imagem da marca, e a aquisição de novos clientes é um processo difícil. O *churn* de recursos humanos apresenta um processo semelhante, mas não idêntico. O processo de *churning* de recursos humanos está associado às consequências do excesso de saídas voluntárias, consistindo na diferença entre o fluxo de trabalhadores e o fluxo de emprego (Burgess et al., 2000).

De forma a calcular a taxa de *churning*, Burgess et al. (2000) referem fórmulas de cálculo que resultam no somatório de contratações (H) (substituições) e separações (S) (saídas voluntárias) sobre o total de trabalhadores (ΣE) da organização.

Nesse sentido, o fluxo de *churning* (CF) é definido pela seguinte fórmula de cálculo:

$$CF = WF - JF / \Sigma E \times 100\%$$

A taxa de *churning* consiste na diferença entre o fluxo de trabalhadores (WF) (contratações + separações) e o fluxo de empregos (JF) (mudança no número de trabalhadores empregados), de acordo com as seguintes fórmulas de cálculo:

$WF = H + S \rightarrow$ Fluxo de trabalhadores = contratações + separações

$JF = H - S \rightarrow$ Fluxo de emprego = contratações – separações

$C = WF - JF \rightarrow$ *Churning* = fluxo de trabalhadores – fluxo de emprego

Sendo o fenômeno de *churning* um processo similar ao de *turnover*, de forma a diferenciar o exposto anteriormente em relação ao *churning*, apresenta-se a fórmula de cálculo do índice de *turnover*. Esses cálculos permitem medir os índices de saídas de uma organização em relação à dimensão da força de trabalho (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) refere que a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que saem da organização durante um determinado período em relação ao número médio de trabalhadores existentes, contudo o autor menciona que essa fórmula apenas funciona em relação às saídas e não considera as entradas de trabalhadores na organização.

Assim sendo:

Índice de *turnover* = número de saídas / média do total de trabalhadores

De acordo com um estudo realizado por Flórez et al. (2017), em que foi explorado o comportamento do fluxo do mercado de trabalho na Colômbia, os fatores que originam as saídas voluntárias estão relacionados com a dimensão das empresas, os setores de atividade e a situação económica.

Segundo Flórez et al. (2017), empresas com menor dimensão apresentam uma taxa de *churning* mais elevada (excesso de fluxos de trabalhadores em relação aos fluxos de trabalho), considerando o setor de atividade. Tendo em conta a taxa de *churning*, os autores referem que o setor em que se regista uma taxa de *churning* mais elevada é o da construção, já o da manufatura regista a menor taxa de *churning*.

Contudo, considera-se como principal fator responsável pela existência de *churning* a situação económica, pois existe a tendência para um aumento da taxa de *churning* quando a economia apresenta maiores índices de produtividade, proporcionando maior facilidade de realocação dos trabalhadores que procuram melhores salários ou outras condições laborais mais atrativas (Flórez et al., 2017).

No entanto, Flórez et al. (2017) referem que, durante a recuperação da economia, as organizações também procuram trabalhadores com melhores conhecimentos e competências, de forma a aprimorar ou reforçar a sua força de trabalho. Considerado o fator económico como um dos principais focos

para a existência de *churning* numa organização, Burgess et al. (2000) mencionam o papel dos ciclos económicos como uma oportunidade para as organizações renovarem os seus recursos humanos menos produtivos, ou seja, perante uma recessão económica, os empregadores têm a oportunidade de dispensar os trabalhadores menos produtivos, aproveitando o facto da redução da produtividade, e, aquando da recuperação económica, a organização tem a possibilidade de fazer uma melhor contratação, proporcionando o aumento de recursos humanos mais qualificados e experientes, minimizando o risco para a ocorrência de *churning* no futuro.

No entanto, este pode ser um processo contracíclico. Os autores referem que, durante um período de recessão económica, a margem de erro de contratar a pessoa errada é menor do que num período de expansão económica, devido ao aumento da procura de novas oportunidades de emprego. Como a escolha é maior, poderá induzir a escolhas erradas, daí referirem que em muitos casos o *churning* torna-se um processo contracíclico (contratam mais em períodos de recessão e diminuem as contratações em alturas de expansão económica).

Contudo, para além dos fatores económicos e sociais mencionados, outros têm grande influência no *churning* de recursos humanos. Um estudo realizado na Finlândia, entre 1988 e 1997, por Ilmakunnas e Maliranta (2005) sobre a taxa de *churning* durante três períodos económicos diferentes (expansão, recessão e recuperação), constatou-se que, durante a expansão, a percentagem de saídas de funcionários aumentou 36%; durante a recessão, a percentagem de saídas diminuiu para 22%; e, durante a recuperação, a percentagem de saídas aumentou para 40%.

Após a análise de *churning*, constatou-se que as principais causas do *churning* estavam relacionadas principalmente com os salários. Os trabalhadores procuravam emprego em empresas que reconhecessem os seus conhecimentos e as suas competências e que fossem recompensados através de melhores salários. Outras causas estavam relacionadas com idade, escolaridade, sexo, tipo de emprego e setor de atividade (Ilmakunnas & Maliranta, 2005).

Neste contexto, Saradhi e Palshikar (2010) também referem que algumas causas do *churning* prendem-se com as condições laborais, apresentando aspetos negativos devido a conflitos com chefias e/ou colegas, falta de reconhecimento, falta de regalias, salários baixos, más condições de trabalho e falta de recompensas. Contudo, há também aspetos positivos relacionados com o aumento do nível de emprego na economia, possibilitando que os trabalhadores encontrem melhores condições de trabalho.

Custos do *churning* de recursos humanos

Nos últimos 20 anos, a inovação tecnológica, a crescente concorrência internacional, as reformas estruturais e algumas recessões económicas profundas contribuíram para a realocação de empregos em larga escala, estando essa realocação associada a um impacto negativo na produtividade, influenciando o crescimento da organização.

Face ao exposto, esta problemática suscitou nas organizações a pertinência de operacionalizar as principais causas desta problemática (denominada de *churning*), como a necessidade de planeamento preventivo relacionado com eventuais saídas inesperadas, aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção, pois é a fase determinante para selecionar a pessoa certa para a função a desempenhar, melhorar o acompanhamento e a formação dos novos trabalhadores, induzindo posteriormente à redução da possibilidade da ocorrência de *churning* (Patias et al., 2015; Burgess et al., 2000, 2001).

Por outro lado, Patias et al. (2015) referem que, apesar de o *churning* estar relacionado com os ciclos económicos, trata-se de um paradoxo, quando se constata que, durante um determinado período de recuperação económica, aumenta o número de contratações. Contudo, verifica-se um elevado número de saídas voluntárias da organização, evidenciando a existência de um alto índice de *churning*, ou seja, à medida que aumentam as ofertas de emprego em períodos de expansão económica, ocorrem os maiores índices de *churning*.

Por sua vez, os autores referem que, mesmo considerando que os custos decorrentes do *churning* são muitas vezes complexos e elevados, algumas organizações podem aproveitar esse período para efetivar um equilíbrio financeiro ao substituírem trabalhadores menos eficientes por outros mais experientes e que apresentem melhor desempenho.

No entanto, salienta-se que, independentemente do contexto da ocorrência de *churning*, os custos relacionados com ele são compostos por três elementos: custos com as saídas, custos com novas contratações e custos com novas formações.

Nos custos com as saídas, consideram-se as entrevistas de saída, o custo do tempo despendido pelo entrevistador, o custo do tempo despendido pelo trabalhador, custos relacionados com fechos de contas e indemnizações decorrentes dessas saídas, custos relacionados com a perda de produtividade e custos associados ao aumento de horas extra para fazer face aos objetivos estabelecidos.

Os custos relacionados com novas contratações envolvem aqueles atribuídos à substituição do colaborador que saiu, ou seja, processos de recru-



tamento, seleção e formação de novos trabalhadores, envolvendo tempo despendido em entrevistas de seleção, testes de seleção, despesas com exames médicos, e, por fim, os custos com a formação englobam os custos na elaboração de um plano ou programa de formação envolvendo: materiais, instalações, equipamentos e instrutores. Aquando da passagem para o local de trabalho, envolve o tempo despendido por um colega de trabalho mais experiente para o acompanhar na função a desempenhar.

Para além dos custos expostos anteriormente, também os custos indiretos estão relacionados como a imagem de mercado e a capacidade de atração de novos talentos.

No entanto, todo este investimento pode ser inglório se o colaborador após todo este processo decidir sair da organização, levando consigo a experiência e conhecimentos adquiridos, gerando prejuízos financeiros para a organização (Pirrolas & Correia, 2021).

Estratégias de retenção de recursos humanos

Moreira et al. (2018) referem que nos últimos anos tem-se assistido a aceleradas transformações económicas, sociais, culturais e tecnológicas, o que torna pertinente o facto de as organizações reorganizarem a sua estrutura, repensarem novas políticas e processos de trabalho, reajustarem as condições de trabalho e reterem os recursos humanos mais talentosos na organização. De acordo com os autores, retenção de recursos humanos é a capacidade que organização tem em atrair e manter os seus profissionais mais experientes e competentes, de forma a garantir um bom desenvolvimento da organização e contribuir para o aumento de qualidade da produtividade.

Zhao et al. (2018) mencionam que a pessoa certa na função certa é o processo inicial para maximizar a produtividade dos empregados e minimizar os custos da empresa, tratando-se de um processo de otimização da organização. Para além do exposto, também o nível de satisfação e de lealdade forma a base de permanência ou a ocorrência de *churning* na organização.

Deste modo, os autores referem ser crucial ter em conta o controlo de saídas voluntárias, a interação entre o pessoal através da implementação de um modelo dinâmico de otimização de recursos humanos, que se baseia num método para descrever a influência e o relacionamento entre colegas e chefias, os comportamentos individuais e o nível de desempenho, reajustar as estratégias de recrutamento, de forma a otimizar os seus recursos humanos, e reduzir a possibilidade da ocorrência de *churning*.



Para além das medidas mencionadas, a organização deve também promover simuladores de *churning*, com base em inquéritos, de forma a avaliar o seu nível de satisfação; em entrevistas de avaliação de desempenho, para avaliar o seu nível de desempenho, compromisso e lealdade para com a organização; e em observação, de forma a avaliar os seus comportamentos, individuais e em equipa. Com base nos resultados, ela atuar de forma a corrigir fatores menos positivos com o intuito de o colaborador permanecer na organização (Zhao et al., 2018).

Saradhi e Palshikar (2010) referem que um modelo de previsão de *churning* de recursos humanos tem como objetivo identificar quais os recursos humanos valiosos na organização e conceber planos de melhoria através de estratégias de retenção.

De acordo com um estudo de caso realizado por Saradhi e Palshikar (2010) em empresas de serviços de tecnologias de informação, a importância da operacionalização dos planos estratégicos de retenção de recursos humanos torna-se crucial devido a várias razões: a dificuldade em encontrar substitutos adequados, sobretudo quando se trata de substituições de trabalhadores com elevada experiência e com competências especiais; o tempo, esforço e dinheiro despendidos em novos processos de recrutamento; a perda de produtividade e atrasos nos projetos a decorrer, causando insatisfação quer nos clientes quer nos trabalhadores que permaneceram na organização; o tempo despendido com formações; referindo que a taxa de *churning* pode ser elevada, entre 12% e 15% anualmente.

De acordo com Saradhi e Palshikar (2010), as principais causas do *churning* está relacionada com o facto de os trabalhadores encontrarem melhores condições de trabalho, salários mais atrativos, melhores benefícios, melhores instalações, oportunidade de crescimento na carreira, tipo de liderança, localização etc.

Independentemente do motivo que originou a decisão de saída de um trabalhador da organização, ela deve averiguar os motivos através de entrevistas de saída. No entanto, embora as entrevistas de saída forneçam uma boa quantidade de informação relevante para melhorar pontos fracos, Saradhi e Palshikar (2010) mencionam que a implementação de modelos preditivos de *churning* de recursos humanos é importante para compreender antecipadamente as causas das saídas, adotar estratégias e planos de retenção, melhorar planos de recrutamento e aperfeiçoar a gestão de equipas.

Os modelos preditivos de *churning* de recursos humanos concentram-se em identificar com precisão a possibilidade de ocorrência de *churning*, com foco nos recursos humanos mais talentosos, ou seja, os que são conside-

rados como uma mais-valia para a organização, tornando-se mais benéfico mantê-los do que gerar custos com novas contratações. Esta decisão deve-se ao facto de que nem todos os trabalhadores apresentam o mesmo nível de desempenho, ou seja, trabalhadores que demonstram excelência, reconhecimento e que apresentam conhecimentos especializados são reconhecidos como talentos para a organização e nos quais se deve investir na sua permanência (Saradhi & Palshikar, 2010).

Face ao exposto anteriormente, podemos predizer que a rutura do contrato psicológico também tem impacto na ocorrência de *churning*, dado que o contrato psicológico tem como principais funções: a redução da insegurança ao minimizar a incerteza proveniente de omissões ou ambiguidades não clarificadas por via formal (Chambel & Fontinha, 2009); orientar o comportamento dos indivíduos face às obrigações e compensações entre as partes, adequando o seu comportamento em função da avaliação que fazem (Leiria et al., 2006); promover o desenvolvimento de um sentimento de influencia dos indivíduos, despertando o sentimento de que podem influenciar o seu próprio destino com um papel ativo e decisivo no cumprimento das suas obrigações (Leiria et al., 2006).

Através do contrato psicológico, os indivíduos vão alterando as suas necessidades, normas ou práticas institucionais, ou seja, vão alargando a sua área de aceitação e influência (Correia & Mainardes, 2010).

MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, transversal, tendo como objetivo específico: elaborar um modelo teórico-metodológico de *churning* na gestão de recursos humanos.

Os procedimentos metodológicos deste artigo foram divididos em três etapas: a primeira, através da revisão da literatura, possibilitou definir teorias e conceitos acerca do tema do *churning* de recursos humanos, permitindo fazer a divisão das dimensões em estudo em categorias e subcategorias, de forma a elaborar um guião de entrevista semiestruturado; na segunda etapa, foram recolhidos os dados da pesquisa através da realização de entrevistas semiestruturadas a diretores de recursos humanos, a opção por este grupo de profissionais deveu-se ao facto de eles possuírem informação pertinente referente ao tema em estudo e que de outra forma não seria possível a sua obtenção; e a terceira etapa consistiu na análise dos dados obtidos.

Participantes

A amostra foi constituída por conveniência por meio de contactos adquiridos através da rede social LinkedIn Corporation a 20 diretores de recursos humanos de empresas situadas em Portugal do setor privado, considerando vários setores de atividade, devido a tratar-se de um tema muito específico e pouco explorado, pretendendo-se alargar o domínio teórico, aprofundando o tema em estudo de forma a adquirir maior consistência.

Todas as entrevistas foram realizadas e gravadas *on-line* com uma duração de 40 a 50 minutos.

A opção por este método deveu-se ao facto de permitir aceder a um maior número de empresas de diversos fatores de atividade em Portugal e que de outra forma, devido à condicionante falta de disponibilidade por parte dos autores, não seria possível.

Instrumento

Como ferramenta de recolha de dados, recorreu-se à entrevista semi-estruturada, considerada um instrumento que permite ao investigador aceder à compreensão e interpretação do mundo na perspetiva dos participantes na sua própria linguagem e em contexto real (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Face ao exposto, a referida entrevista semiestruturada teve como base um guião de entrevista composto por seis blocos:

- Os blocos I e VI correspondem às apresentações, aos objetivos, à confidencialidade e aos agradecimentos.
- O bloco II refere-se à tipologia dos trabalhadores, em que, através de questões abertas, procurou-se perceber qual o perfil dos indivíduos que decidem sair das organizações em termos de idade, sexo, estado civil e habilitações literárias, assim como verificar quais as funções desempenhadas e a antiguidade desses trabalhadores.
- O bloco III diz respeito aos motivos das saídas voluntárias das organizações, de forma a perceber quais os motivos que levam à decisão de saída dos trabalhadores, bem como verificar o impacto que essas saídas têm na produtividade.
- Os blocos IV e V referem-se aos custos associados com as contratações de substituição e às medidas estratégicas de retenção de recursos humanos.

Técnicas de análise

Seguindo as recomendações de Bardin (2011), os dados recolhidos nas entrevistas foram gravados, transcritos e avaliados através da análise de conteúdo. Recorreu-se ao método da análise de conteúdo por ele se destinar a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo as suas características em elementos-chave (Carlomagno & Rocha, 2016). De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos da descrição do conteúdo das mensagens, tendo como objetivo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, recorrendo a indicadores (quantitativos ou não).

De forma a orientar a análise de conteúdo, foi elaborada uma tabela com as seguintes colunas: unidade temática, categoria, unidade de registo e unidade de contexto com referência às respetivas fontes (de participante 1 a participante 20), que, de acordo com Bardin (2011), permite classificar as respostas através da análise temática, ou seja, da contagem de um ou vários temas ou de itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada.

A análise de conteúdo das transcrições referentes a cada uma das categorias e subcategorias levou em consideração o quadro teórico desta pesquisa que fundamentou: 1. as definições operacionais dos construtos do modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos proposto neste artigo e 2. com base nos resultados das entrevistas, a seleção das variáveis consideradas mais relevantes para cada um dos construtos.

Feita a referida análise, foi possível definir as dimensões mais relevantes para a elaboração do modelo teórico-metodológico com o propósito de o referido modelo ser testado empiricamente e analisado estatisticamente em estudo futuro.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DO MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE *CHURNING* DE RECURSOS HUMANOS

Neste ponto é apresentado o modelo teórico-metodológico considerando as seguintes premissas: 1. selecionar e definir as variáveis que irão compor o modelo proposto, tendo como referência a revisão da literatura e os resultados obtidos empiricamente através das entrevistas; 2. transpor a realidade das organizações à problemática do *churning* através da recolha de



dados descrita anteriormente; e 3. adotar o critério da parcimónia referentes à inclusão ou exclusão de variáveis de forma a representar o modelo proposto.

Neste modelo apenas estão representadas variáveis latentes, que, de acordo com Hair et al. (2014), são variáveis que não podem ser medidas ou observáveis diretamente.

Construtos do modelo teórico-metodológico do *churning*

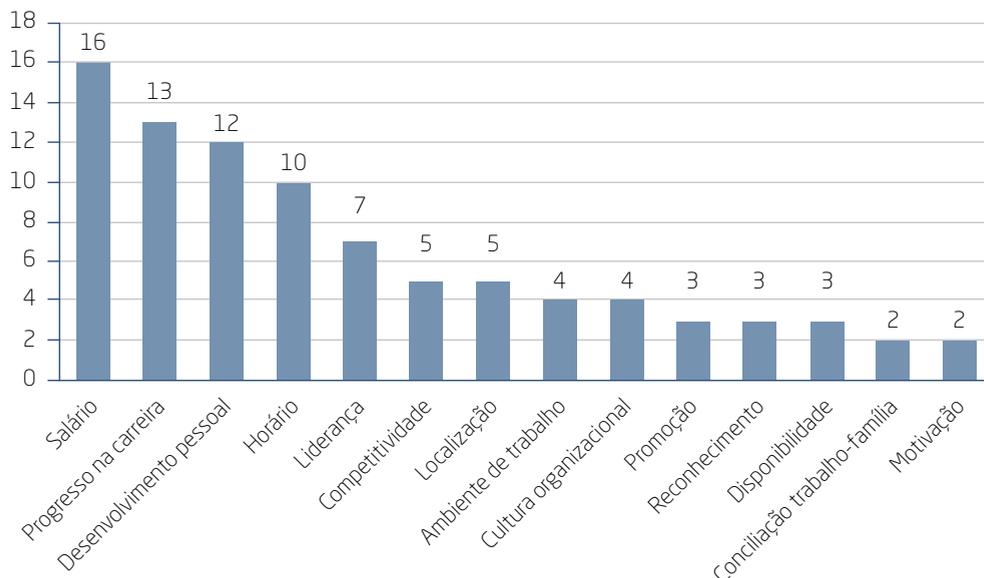
Considerando os resultados da análise de conteúdo e o princípio de parcimónia, no construto dimensões do *churning* foram agrupados num único construto, denominado de progressão, o desenvolvimento e a promoção. Agruparam-se também num único construto, denominado de horários, a disponibilidade e a conciliação trabalho-família. Agruparam-se num único construto, denominado de custos do *churning*: formação, recrutamento, tempo de substituição, tempo para autonomia, acolhimento e integração, encargos cumulativos e contas finais. Agruparam-se ainda num único construto, denominado de estratégias de retenção de recursos humanos: benefícios, programas de socialização, entrevista de saída, reconhecimento, plano de carreiras, políticas organizacionais, avaliação de desempenho, condições de trabalho, pacote salarial, ambiente de trabalho, relacionamento com chefiadas, plano de prevenção e oportunidade de negociação.

A agregação das variáveis explanadas posteriormente na Tabela 1 resultou da repetição de características ou de significados idênticos refletidos na análise de conteúdo. As dimensões são apresentadas nas figuras 1, 2 e 3 para uma melhor compreensão acerca das variáveis selecionadas (eixo do Y).

A Figura 1 indica as principais dimensões do *churning* mencionadas pelos participantes, ou seja, as principais causas que levam à decisão de saída voluntária da organização, e 80% dos participantes referiram que o salário é a principal causa das saídas: “se for por mais salário, se alguém lhes oferecer mais 100-150 €, hoje em dia tem uma grande elasticidade de sair por esses valores [...]” (Participante 2).

Seguindo-se a progressão na carreira referida por 65% dos participantes como uma das principais causas das saídas: “o que leva a sair é a inexistência de um plano de carreira [...] as pessoas procuram ter um desafio maior e diferente [...] normalmente as pessoas procuram desafios na própria carreira [...] e claro [...] se forem recompensadas por isso tanto melhor [...]” (Participante 13).



Figura 1**Dimensões do churning**

Fonte: Elaborada pelos autores.

O desenvolvimento individual foi referido por 60% dos participantes: “vão querer adquirir novas competências [...], novas culturas [...] enriquecê-las em termos profissionais” (Participante 1). Dos participantes, 50% referiram os horários como o principal motivo das saídas: “o setor da saúde é de laboração contínua [...] são 24 horas por dia, não é um trabalho de escritório das 9 às 6 de 2^a a 6^a [...] por turnos [...] é pesado [...]” (Participante 4).

De acordo com 35% dos participantes, um dos principais motivos das saídas está relacionado com o tipo de liderança: “um dos principais motivos das saídas, muitas vezes, são as chefias, portanto as pessoas não abandonam as organizações, abandonam as chefias [...]” (Participante 19).

Dos participantes, 25% mencionaram os fatores concorrência e localidade como motivos de saída da organização:

[...] temos um problema [...] a concorrência [...] se as pessoas não estão motivadas, se não estão alinhadas com a empresa, se lhes surge uma oportunidade muito mais atrativa [...] as condições são muito mais interessantes [...] (Participante 13).

[...] se tivermos uma pessoa que se desloca 100 km para vir trabalhar todos os dias, acaba como é obvio tentar procurar outra coisa mais perto de casa... mais perto da família [...] (Participante 5).

Dos participantes, 20% referiram como principal causa o ambiente de trabalho: “este ambiente de trabalho não é fácil [...] de todo [...] é um ambiente estressante, o cumprimento de prazos é muito curto [...]” (Participante 1).

Sobre a cultura organizacional:

O principal motivo das saídas... normalmente são problemas culturais... pessoas que não se conseguem identificar com a cultura da organização... porque são muito rígidas... ou porque têm conceitos de base com o qual a pessoa não se identifica [...] (Participante 17).

Dos participantes, 15% mencionaram o fator promoção: “a mudança proporciona-nos normalmente uma ascensão na carreira, a ascensão vai ser se calhar considerada mais rápida, aqui na X a sua progressão possivelmente seria mais lenta” (Participante 2).

Quanto ao fator reconhecimento:

[...] é obvio também gostam do reconhecimento da palmadinha nas costas... mas também o que as pessoas procuram é a parte financeira como reconhecimento... as pessoas gostam sempre de uma tradução qualquer no final do ano, seja um bónus, seja um aumento, seja uma progressão (Participante 2).

Sobre a disponibilidade como principal fator decisivo da saída da organização: “passa pela carga horária... pela amplitude para a qual têm de estar disponíveis [...]” (Participante 7).

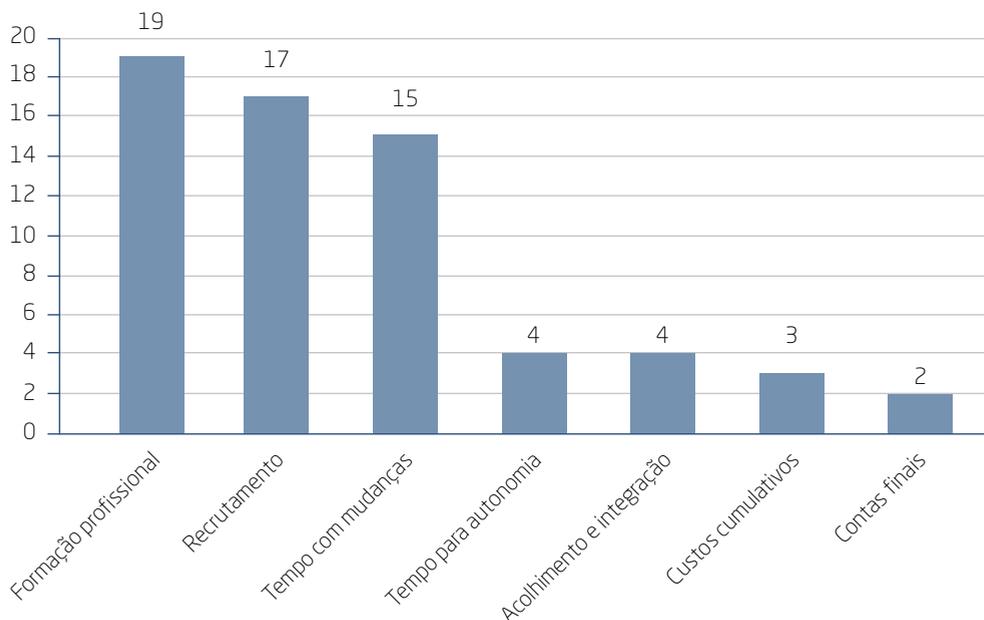
Dos participantes, 10% referiram a conciliação trabalho-família: “no caso das mulheres às vezes é complicado conjugar... trabalhar em 3 turnos quando têm filhos [...]” (Participante 5).

E também a motivação: “as pessoas saem... procuram outro tipo de desafio... que as possa motivar e fazer sentir mais próximas, mais chegadas e ativas [...]” (Participante 10).

De acordo com Dolatabadi e Keynia (2017), o *churning* voluntário é uma problemática para as organizações, devido à perda de trabalhadores competentes e aos custos associados às suas saídas. Desta forma, apresenta-se uma

descrição com base nas interpretações dos participantes nas entrevistas acerca dos principais custos gerados pelo *churning*.

Figura 2
Custos do churning



Fonte: Elaborada pelos autores.

No que concerne aos custos associados ao *churning*, custos gerados devido a substituições de trabalhadores que saem voluntariamente, constatou-se que 95% dos participantes referiram que os principais custos que a organização tem devido às substituições de trabalhadores para fazer face a saídas voluntárias estão relacionados com a formação:

[...] se tiver a falar de formações técnicas... elas são muito caras, as formações técnicas em média custam 100 € á hora... se eu estiver a falar de certificações... já são acima de 1.000 €, se for de *softskills*, anda à volta dos 25 €... o que nós fazemos para rentabilizar... posso ter lá por exemplo 5 pessoas a assistir... sendo que uma formação dessas no mínimo tem 25 horas (Participante 14).

O segundo maior custo apresentado por 85% dos participantes foi o do recrutamento:

[...] o processo de recrutamento pode custar cerca de 1.800-1.700 €, incluindo anúncio, triagem, relatório, referências... isto a nível de custo físico, depois tem o custo do tempo de trabalho... implicar que tenha de ter um *partner* que vai ter de ter uma hora para falar com essa pessoa... vai perder uma hora do seu tempo de trabalho... para entrevistar... vou precisar de ter um *manager* alegado a esta nova contratação... vai estar menos horas a produzir, porque vai estar a formar... vou precisar de ter uma equipa que tem que estar preparada para ajudar... vai ter mais interrupções naquilo que é o seu processo de desempenho... normalmente nos custos diretos de uma substituição andarão ali à volta dos 2.000 € [...] (Participante 10).

Dos participantes, 75% referiram ser o tempo de demora na substituição:

[...] depois é o tempo da mudança, essa pessoa quando entra, é dificilmente chave na mão, essa pessoa não conhece a nossa cultura, não conhece os nossos sistemas, não conhece os nossos clientes, não tem as nossas metodologias, portanto há todo o processo de *onboarding* que é preciso fazer [...] (Participante 2).

Dos participantes, 20% mencionaram o tempo para adquirir a autonomia: “até atingir o nível de autonomia, normalmente são 6 a 8 meses, com formação, acompanhamento... normalmente o período de formação *on job* são 6 meses [...]” (Participante 3).

O acolhimento e a integração foram citados por terem custos elevados:

[...] o que demora mais é a integração, é conhecer a equipa, é conhecer as dinâmicas, as políticas e procedimentos... e isto demora cerca de 6 meses... já um rececionista, um auxiliar... é mais rápido, anda por aí, por volta... no mínimo 1 mês, para as pessoas estarem completamente integradas vai de 1 mês a 6 meses por aí [...] (Participante 4).

Os encargos cumulativos foram mencionados por 15% dos participantes:

[...] temos os encargos cumulativos... as pessoas podem almoçar e utilizar os transportes de forma gratuita... temos toda a parte dos consumíveis... os custos mais administrativos relacionados com o registo da formação profissional certificada... um curso de serralheiros mecânicos pode ficar tranquilamente para 12 pessoas, à volta de 40 e tal mil euros (Participante 1).

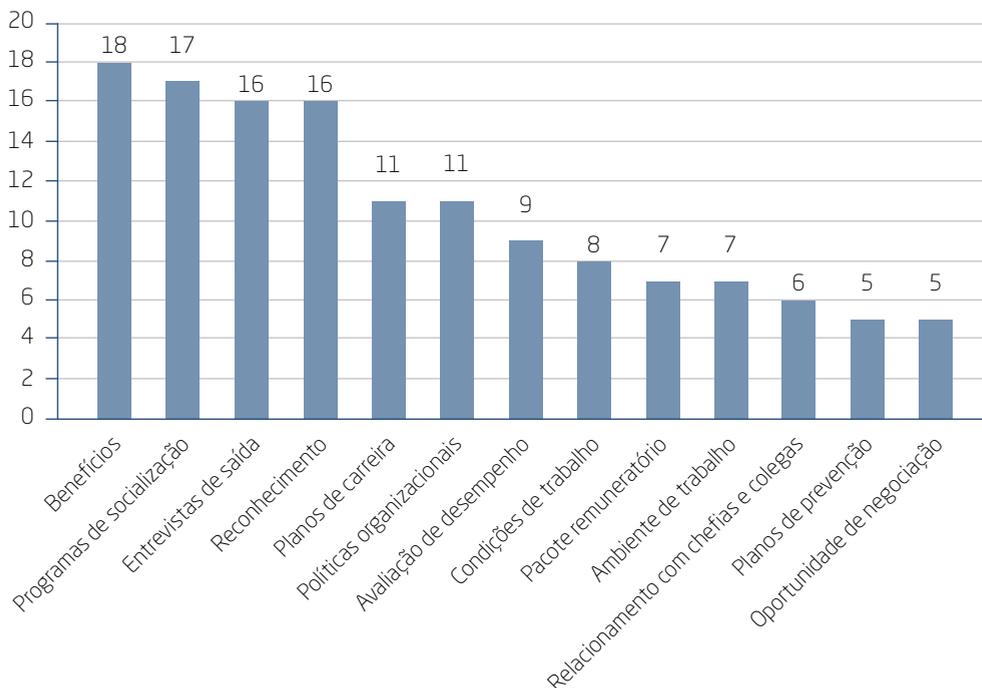
Dos participantes, 10% referiram os custos associados às contas finais e os custos associados a todo o processo de desvinculação da organização:

[...] temos os custos da saída... todos os custos inerentes aquilo que fica por fazer... entre a saída de um e a entrada de outro... vamos ter de pagar horas extra ao colega que ficou a suportar essa função... porque às vezes acabam por fazer muitas horas para conseguir manter o trabalho em dia... há uma grande sobrecarga... temos os custos de formação... quando falamos de uma multinacional, muitas vezes existe formação nos serviços centrais e acaba por haver custos de deslocação... de estadia... os custos são elevadíssimos (Participante 17).

Uma das principais preocupações das organizações é a retenção de funcionários com competências específicas, tornando-se frustrante o investimento perdido em processos de recrutamento e seleção, formação, estratégias de socialização, reajustes nas equipas de trabalho devido à integração de novos trabalhadores que, posteriormente, acabam por sair da organização. É neste contexto que a retenção de trabalhadores é definida como a capacidade que as organizações têm em manter as pessoas específicas, através de medidas estratégicas, de forma que se sintam motivadas e satisfeitas no seu trabalho e na empresa, afastando a ideia de abandonar a organização (Steil et al., 2016). Face ao exposto, procurou-se perceber através dos participantes nas entrevistas quais as estratégias adotadas para a retenção dos seus trabalhadores.

Referente às medidas estratégicas adotadas pelas organizações com o intuito de reter os seus talentos, constatou-se que 90% dos participantes referiram apostar na atribuição de benefícios aos trabalhadores:

[...] temos a componente da formação... as pessoas podem fazer toda a formação que está disponível... temos seguro de saúde... subsídio de alimentação pago em cartão... temos o seguro de vida... temos plano de pensões... determinadas funções, consoante o nível de carreira, têm direito também a carro, com portagens e o combustível e a manutenção incluídos... temos uma quantidade infinita de protocolos... temos um sistema de benefícios flexível, que o colaborador pode escolher os benefícios [...] (Participante 16).

Figura 3**Estratégias de retenção de recursos humanos**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dos participantes, 85% valorizam os programas de socialização como forma de promover a retenção: “temos o almoço de Natal, prenda para os filhos na altura do Natal, circo da empresa, temos uma team *building* anual, a celebração do São Martinho que coincide com o aniversário da empresa... temos alguns eventos” (Participante 8).

Dos participantes, 80% apostam na entrevista de saída como possível fonte de informação de aspetos a melhorar:

[...] fazemos uma entrevista... para tentar perceber quais os motivos da saída, porque acho que conseguimos conhecer muito das organizações, quando ouvimos quem está de saída, e das equipas, da chefia... as pessoas quando estão de saída acabam por falar mais abertamente [...] (Participante 17).

Quanto ao reconhecimento: “A nível de reconhecimento, nós trabalhamos por objetivos... esses objetivos são alcançados e temos então os prémios de produtividade e também de assiduidade [...]” (Participante 5).

Face ao exposto e como referido anteriormente, em decorrência da análise de conteúdo e da adoção do princípio de parcimônia, foram agrupados num único construto as variáveis que estavam relacionadas entre si, resultando na seleção dos construtos apresentados na Tabela 1, que fazem parte do modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos.

Tabela 1

Definições operacionais de construtos do modelo teórico-metodológico de churning de recursos humanos

Definição operacional	Fontes
Salário: Recompensa monetária pelo trabalho prestado, considerado como um fator essencial para manter um colaborador na organização.	Milkovich et al. (2013) e Pitts et al. (2011)
Progressão na carreira: Refere-se às oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal que aumentam o compromisso dos empregados, resultando na sua retenção.	Horwitz et al. (2003) e Kroon e Freese (2013)
Horários: Os horários de trabalho têm influência nas estratégias de retenção ao intervirem no equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e promoverem uma organização flexível do trabalho, permitindo uma melhor gestão da carga de trabalho e as pausas durante o período de trabalho.	Kamalaveni et al. (2019)
Liderança: Capacidade de a chefia inspirar, orientar e tratar os trabalhadores de forma imparcial. O tipo de liderança tem um grande impacto na retenção de trabalhadores nas organizações, e o aumento da rotatividade por vezes se deve ao desequilíbrio no relacionamento entre a chefia e o empregado. Um líder deve proporcionar motivação, bem-estar e eficácia organizacional.	Miranda et al. (2016), Kamalaveni et al. (2019) e Alkhawaja (2017)
Concorrência: A crescente concorrência para trabalhadores talentosos incentivou as organizações a rever suas estratégias de relação com os seus empregados, com o objetivo de atrair, motivar e reter o tipo de força de trabalho que irá ajudá-la a ser bem-sucedida.	Miranda et al. (2016)
Localidade: O local onde se encontra inserida a organização pode ser identificado como possível fator de atração e fixação, assim como poderá determinar a saída dos trabalhadores.	Saradhi e Palshikar (2010) e Dolatabadi e Keynia (2017)
Ambiente de trabalho: Deve ser envolvente, pois é onde o trabalhador se encontra inserido, o que pode influenciar a execução do seu trabalho, sendo considerado um dos fatores responsáveis pelas saídas das organizações. Um bom ambiente de trabalho é propício à retenção de trabalhadores.	Rosberg et al. (2004) e Horwitz et al. (2003)

(continua)

Tabela 1 (conclusão)**Definições operacionais de construtos do modelo teórico-metodológico de churning de recursos humanos**

Definição operacional	Fontes
Reconhecimento: O reconhecimento do trabalhador pelo trabalho bem-feito é um fator imperativo para a sua retenção. Um simples reconhecimento impulsiona a motivação e o empenho, aumenta a produtividade e eleva o sentimento de compromisso e lealdade. Os trabalhadores querem ouvir que o seu trabalho está a ser seguido, reconhecido e apreciado.	Rahman et al. (2020)
Motivação: Pode ser definida como um conjunto de fatores que influenciam, intensificam, organizam e conduzem o comportamento humano, nomeadamente: a nível de caráter pessoal, de desenvolvimento pessoal, das características do trabalho e da própria organização. É o sentimento em relação ao trabalho desempenhado, relacionado com os processos de gestão da organização e com o ambiente de trabalho	Miranda et al. (2016) e Rahimić et al. (2012)
Churning: Excesso de <i>turnover</i> , relacionado com os fluxos de entradas e saídas dos trabalhadores das organizações e com os fluxos de trabalho. Custos associados ao excesso de realocações de trabalhadores derivado de saídas voluntárias.	Burgess et al. (2000) e Flórez et al. (2017)
Estratégias de retenção de recursos humanos: Capacidade que uma organização tem em manter os seus trabalhadores nela.	Steil et al. (2016)

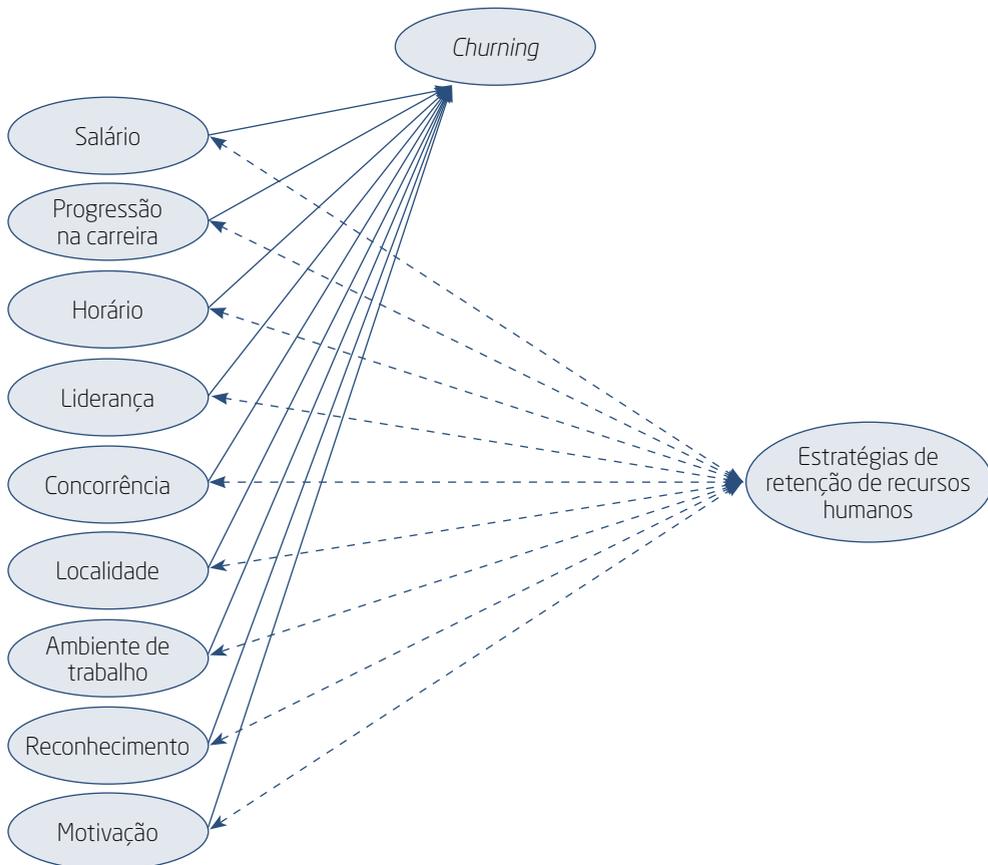
Fonte: Elaborada pelos autores.

Modelo teórico-metodológico do churning de recursos humanos

Definidas as dimensões, a Figura 4 apresenta o modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos proposto que tem como propósito ser testado empiricamente e analisado estatisticamente em estudo futuro. No referido modelo, apenas estão contempladas as variáveis que não podem ser medidas ou observáveis diretamente (Hair et al., 2014). Para além das dimensões preliminarmente definidas, outras variáveis não consideradas anteriormente na literatura como mais relevantes foram incluídas no modelo proposto a partir da recolha de dados através das entrevistas e da respetiva análise.

Figura 4

Modelo teórico-metodológico do churning de recursos humanos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Neste modelo, argumenta-se com base na revisão da literatura e nos resultados obtidos através das entrevistas. Face ao exposto, refere-se que: 1. quanto menos favoráveis forem os valores das variáveis relacionadas ao construto das dimensões do *churning*, nomeadamente progressão na carreira, horários, liderança, concorrência, localidade, ambiente de trabalho, reconhecimento e motivação, pior será a percentagem de *churning*; 2. valores menos favoráveis do *churning* irão influenciar negativamente a retenção de recursos humanos; e 3. valores mais favoráveis de variáveis relacionadas com estratégias de recursos humanos vão influenciar positivamente quer nas dimensões do *churning*, quer na contribuição da diminuição do *churning*.

De acordo com a representação gráfica do modelo, refere-se que as setas contínuas representam maior certeza das variáveis exercerem impacto nega-

tivo nas variáveis em causa, e as setas a tracejado indicam uma maior incerteza, devido ao facto de estas dependerem das estratégias adotadas pelas organizações com o intuito de reter os colaboradores-chave nas organizações.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa qualitativa, elaborada a partir da revisão da literatura com recurso à realização de entrevistas, permitiu atingir o objetivo geral definido: elaborar um modelo teórico-metodológico de *churning* na gestão de recursos humanos, para explicar as relações entre construtos relacionados com o *churning* de recursos humanos a ser testado estatisticamente em estudo futuro. Com base na literatura, em estudos empíricos e nos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, foi possível constatar que quanto mais favoráveis forem as dimensões do *churning*, mais favorável será a retenção de trabalhadores nas organizações.

Analisando a variável com maior impacto em cada uma das temáticas em estudo, através da análise de resultados, constatou-se que a principal causa de *churning* está relacionada com a variável salário. A maioria dos entrevistados referiram como principal influência da causa de *churning* de recursos humanos o salário. Pesquisas indicam que, apesar de não ser um fator determinante para garantir a lealdade de permanência do trabalhador na organização (Taylor & Cosenza, 1998), quando o salário é inferior às expectativas dele, pode ser o principal fator a induzir à intenção de saída (DiMattio et al., 2010; Singh & Loncar, 2010). Steil et al. (2018) referem que a insatisfação salarial tem influência direta na intenção dos trabalhadores saírem das organizações.

No que concerne aos custos derivados da ocorrência de *churning*, os resultados demonstraram que o maior investimento de uma organização está centrado na formação. Kamalaveni et al. (2019) referem que a formação é uma variável com impacto negativo nos lucros de uma organização quando não são tomadas medidas de retenção. Investir em formação não é um custo, mas acrescenta valor, e a estratégia de uma organização reflete-se através da formação ministrada para o seu crescimento e a sua sobrevivência no mercado de trabalho (Kamalaveni et al., 2019).

Por fim, no que se refere às estratégias de retenção de recursos humanos, constatou-se que a variável com maior impacto está relacionada com os benefícios. Steil et al. (2016) referem que, entre os vários determinantes organizacionais que apresentam maior impacto na retenção de recursos humanos, salientam-se a existência e a aplicabilidade de benefícios.

Uma das principais contribuições desta pesquisa prende-se com o facto de possibilitar a elaboração de um guião de entrevista, de forma a poder ser aplicado em estudos futuros, assim como contribuir para a divulgação de um tema ainda pouco explorado quer em termos de literatura, quer de estudos empíricos.

Quanto às limitações no decorrer desta pesquisa, conta-se com o cuidado minucioso na 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 ao desconhecimento por parte dos participantes, por tratar-se de um conceito ainda muito pouco aplicado e explorado em Portugal. Outra limitação deve-se ao facto de terem sido colocadas questões abertas, o que levou por vezes à divagação por parte dos participantes em relação ao que era solicitado, tendo por vezes de haver intervenção por parte do entrevistador para limitar as respostas.

Como proposta de futura pesquisa, recomenda-se desenvolver e validar um questionário como instrumento de recolha de dados, a partir das variáveis aplicadas na Figura 4. Sugere-se que esse questionário seja aplicado a uma amostra mais alargada de respondentes, o que poderá corrigir algumas limitações devido ao facto de ser um instrumento padronizado, não havendo possibilidade para questões abertas. Após a análise estatística dos resultados, poderá haver a possibilidade de se constatar que existem variáveis mais adequadas para representar a realidade, ou seja, aquelas que permitem uma melhor medição empírica do construto do *churning* ou a exclusão de variáveis que apresentem valores menos relevantes para o estudo.

REFERÊNCIAS

- Alkhawaja, A. (2017). Leadership style and employee turnover a mythical relationship or reality? *M.A. in Leadership Studies. Capstone Project Papers*, 16. <https://digital.sandiego.edu/solesmalscap/16>
- Bardin, L. (2011). *Content analysis*. Edições 70.
- Burgess, S., Lane, J., & Stevens, D. (2000). Job flows, worker flows, and churning. *Journal of Labor Economics*, 18(3), 473–502. <https://doi.org/10.1086/209967>
- Burgess, S., Lane, J., & Stevens, D. (2001). Churning dynamics: An analysis of hires and separations at the employer level. *Labour Economics*, 8(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00027-0)

- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173–188. <http://dx.doi.org/10.5380/recp.v7i1.45771>
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contract workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 207–217. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622009000300002&lng=es&tlng=en
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). Manole.
- Correia, R., & Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *Psico*, 41(2), 266–277. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistaPsico/article/view/6509>
- DiMattio, M. J. K., Roe-Prior, P., & Carpenter, D. R. (2010). Intent to stay: A pilot study of baccalaureate nurses and hospital nursing. *Journal of Professional Nursing*, 5, 278–286. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2010.06.005>
- Dolatabadi, S. H., & Keynia, F. (2017, July 11–14). Designing of customer and employee churn prediction model based on data mining method and neural predictor. *The 2nd International Conference on Computer and Communication Systems*. <https://doi.org/10.1109/CCOMS.2017.8075270>
- Duhautois, R., Gilles, F., & Petit, H. (2016). Decomposing the relationships between wage and churning. *International Journal of Manpower*, 37(4), 660–683. <http://doi.org/10.1108/IJM-04-2014-0100>
- Flórez, L. A., Morales, L., Medina, D., & Lobo, J. (2017). Labour flows across firm's size, economic sectors and wages in Colombia: Evidence from employer-employee linked panel. *Borradores de Economía*, 1013. <https://doi.org/10.32468/be.1013>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson New International Edition.
- Horwitz, M. F., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management*, 13(4), 23–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Ilmakunnas, P., & Maliranta, M. (2005). Worker inflow, outflow, and churning. *Applied Economics*, 37(10), 1115–1133. <https://doi.org/10.2139/ssrn.445400>

- Kadeřábková, B., & Maleček, P. (2015). Churning and labour market flows in the new EU member states. *Procedia Economics and Finance*, 30, 372–378. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01304-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01304-0)
- Kamalaveni, M. S., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4), 1–10. <http://ijirms.com/downloads/22052019250918-110.pdf>
- Kerr, A. (2018). Job flows, worker flows and churning in South Africa. *South African Journal of Economics*, 86(S1), 141–166. <https://doi.org/10.1111/saje.12168>
- Kroon, B., & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International Journal of Manpower*, 34(8), 899–917. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 67–94.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2013). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miranda, R. D., Avelino, B. C., & Takamatsu, R. T. (2016). Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(3), 336–355. https://doi.org/10.21714/1984-3925_2016v19n3a1
- Moreira, G. E., Oliveira, M. A. M., Lopes, A., & Pantoja, M. (2018). Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. *Sociedade e Cultura*, 21(1), 219–231. <https://doi.org/10.5216/sec.v21i1.54932>
- Moulana, M., Priyanka, Y. B. S., Ismail, M., & Priyanka, A. M. (2020). Early prediction of employee churn. *Test Engineering and Management*, 83, 18302–18307. <http://testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/10295/7885>
- Orellano, V., Mattos, E., & Pazello, E. (2009). A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: Evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia*, 63(2), 135–152. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402009000200005>
- Patias, T., Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., & Costa, C. F. (2015). Custos da rotatividade de pessoal: Evidências no setor de supermercados. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 143–170. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>

- Pirrolas, O., & Correia, P. (2021). Churning de recursos humanos: Causas e estratégias de atenuação. *Lex Humana*, 13(1), 165–181. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/download/2061/924/8561>
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751–760. <http://www.jstor.org/stable/23017442>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais* (7a ed.). Gradiva.
- Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.066>
- Rahman, Z.-U., Ali, S. S., & Hussain, F. (2020). The critical elements determine employee retention in the Bpo sector of Bangladesh. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 2580–2588. <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/The-Critical-Elements-Determining-Employee-Retention-In-The-Bpo-Sector-Of-Bangladesh.pdf>
- Rossberg, J. I., Eiring, Ø., & Friss, S. (2004). Work environment and job satisfaction. A psychometric evaluation of the Working Environment Scale-10. *Social Psychiatry and Psychiatry Epidemiology*, 39(7), 576–580. <https://doi.org/10.1007/s00127-004-0791-z>
- Saradhi, V. V., & Palshikar, G. K. (2010). Employee churn prediction. *Expert Systems with Applications*, 38(3), 1999–2006. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.134>
- Singh, P., & Loncar, M. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470–490. <https://doi.org/10.7202/044892ar>
- Steil, A. V., Dandolini, G. A., Souza, J. A., Cuffa, D., & Costa, R. (2018). Behavioral intentions and retention of technical and scientific staff in research and development organizations. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(2), 16–31. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2018040102>
- Steil, A., Penha, M. M., & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), 88–102. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>

- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1998). Truck driver turnover: An internal marketing perspective. *Journal of Transportation Management*, 10(1), 20–33. <https://doi.org/10.22237/jotm/891389040>
- Wynen, J. & Kleizen, B. (2017). Improving dynamics or destroying human capital? The nexus between excess turnover and performance. *Review of Managerial Science*, 13, 303–325. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0249-9>
- Zhao, D., Li, J., Tan, Y., Yang, K., Ge, B., & Dou, Y. (2018). Optimization adjustment of human resources based on dynamic heterogeneous network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 503(1), 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.02.168>

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editora associada
Amalia Pérez-Nebra

Suporte técnico
Gabriel Henrique Carille

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação editorial
Jéssica Dametta

Estagiária editorial
Viktória Andrade Rocha

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Mônica de Aguiar Rocha

Diagramação
Emap

Projeto gráfico
Libro