New Trends in Qualitative Research

ISSN: 2184-7770

CC BY-NC-ND

Volume 14

Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios // Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales: Avances y Desafíos

DOI: https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0

Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de *churning* de recursos humanos

Olga Alexandra Chinita Pirrolas,
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Resumo: Introdução: Apesar da pertinência da operacionalização do conceito de *churning* de recursos humanos, este ainda é um tema pouco desenvolvido, com pouca literatura e estudos empíricos. É neste sentido que surge o interesse pelo estudo desta temática, permitindo contribuir para o desenvolvimento de um tema de grande complexidade, assim como contribuir quer para o aumento da literatura, quer para o aumento de estudos empíricos. **Objetivos/ Métodos:** Este artigo tem como objetivo analisar, através de uma abordagem qualitativa, quais as principais causas de *churning* de recursos humanos. O estudo segue uma abordagem qualitativa com recurso à análise da literatura internacional e à realização de 20 entrevistas semiestruturadas como instrumentos de recolha de dados. Como forma de tratamento dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo que permitiu selecionar as principais variáveis em estudo. **Resultados:** Através dos dados obtidos foi possível definir como principais causas de *churning*: o baixo salário; a falta de progressão na carreira; a falta de desenvolvimento individual; os horários rígidos; a fraca liderança; a concorrência; a localidade; o mau ambiente de trabalho; a fraca cultura organizacional; a falta de promoção; a falta de reconhecimento; a falta de disponibilidade; a dificuldade na conciliação trabalho-família e a falta de motivação. **Conclusões:** Como forma de minimizar a ocorrência de *churning,* propõe-se a implementação de medidas estratégicas por parte das organizações de forma a ir de encontro com as necessidades e as expetativas dos seus trabalhadores, com o intuito de que estes se sintam satisfeitos e motivados na organização e com o seu trabalho, afastando a decisão de sair da organização.

Palavras-chave: *Churning* de recursos humanos; Causas de *churning*; Entrevistas; Recursos humanos; Análise de conteúdo.

A qualitative approach on the main causes of human resource churning

Abstract: Introduction: Despite the relevance of the operationalization of the concept of human resource churning, this is still an underdeveloped theme, with little literature and empirical studies. It is in this sense that arises the interest in studying this theme, allowing to contribute to the development of a subject of great complexity, as well as to contribute to both the increase of literature and empirical studies. **Goals/ Methods:** This article aims to analyze through a qualitative approach, what are the main causes of human resource churning. The study follows a qualitative approach using the analysis of international literature and 20 semi-structured interviews as instruments of data collection. As a form of data treatment, content analysis was used to select the main variables under study. **Results:** Through the data obtained it was possible to define as main causes of churning: low salary; lack of career progression; lack of individual development; rigid schedules; weak leadership; competition; locality; bad work environment; weak organizational culture; lack of promotion; lack of recognition; lack of availability; difficulty in work-family conciliation and lack of motivation. **Conclusions:** As a way to minimize the occurrence of churning, it is proposed that organizations implement strategic measures in order to meet the needs and expectations of their workers so that they feel satisfied and motivated in the organization and with their work, preventing the decision to leave the organization.

Keywords: Churning of human resources; Causes of churning; Interviews; Human resources; Content analysis.

1. Introdução

O *churning* de recursos humanos é um conceito multifacetado que envolve distintas definições e contextos (económico, organizacional, geográfico, etc) estando alinhado com práticas de gestão de recursos humanos (Kaderábkováa & Malecekb, 2015; Burgess et al., 2000; Lazear & Spletzer, 2012).

Dada a multiplicidade de definições, de forma a delimitar o conceito, adotou-se como premissa para a definição do conceito de *churning* de recursos humanos, o excesso de *turnover* (Kaderábkováa & Malecekb, 2015), considerando-se excesso de turnover quando os fluxos de trabalhadores são superiores aos fluxos de emprego (Burgess et al., 2000) estando este associado às substituições de trabalhadores que saíram da organização de forma voluntária, derivado dos fluxos de trabalho, gerados pela situação económica num determinado período (Sisodia et al., 2017; Lazear & Spletzer, 2012; Saradhi & Palshikar, 2010).

Neste contexto, surge a pertinência da sua operacionalização de forma a minimizar esta problemática que provoca custos elevados às organizações derivado da perda de investimento nos seus recursos humanos.

Através da sua operacionalização é possível fazer previsões de saídas dos melhores colaboradores da organização, possibilitando a empresa de se precaver, através da aplicação de medidas e políticas estratégicas de forma a reter esses colaboradores na organização, evitando custos com saídas e novas contratações. Além desses custos evita a saída de conhecimentos e aptidões que os colaboradores adquiriram e com os quais a empresa investiu na sua formação (Pirrolas & Correia, 2020).

A pertinência do estudo desta temática recai sobre a oportunidade de transpor para a realidade da gestão dos recursos humanos a importância de operacionalizar o conceito de *churning* de forma a promover a retenção de talentos e a minimizar custos associados a novas contratações, assim como contribuir para o desenvolvimento de um tema muito complexo, pouco explorado, com pouca literatura e estudos empíricos em Portugal.

Neste sentido, de forma a contribuir para a divulgação deste tema de grande complexidade, este estudo tem como objetivo, analisar as principais causas de *churning*, através de uma abordagem de natureza qualitativa com recurso à análise da literatura internacional e da realização de entrevistas semiestruturadas a diretores de recursos humanos de diversas organizações e de diversos setores de atividade em empresas situadas em Portugal.

2. Revisão da literatura

De forma a contextualizar o tema do *churning* de recursos humanos, com base na literatura internacional, são abordados alguns temas: definição de *churning*, as suas causas e consequências, de forma a tornar explicito a importância da sua operacionalização.

2.1 Definição de churning de recursos humanos

Adams (2006, p.26) é uma das críticas que ressalva que "o *churning* é uma chatice, uma perda de energia e de dinheiro".

Apesar da complexidade e multiplicidade de definições do conceito de *churning*, de forma a nortear toda esta investigação, foi tomada como premissa a definição de *churning* como sendo o excesso de *turnover,* ou seja, quando os fluxos de trabalhadores são superiores aos fluxos de emprego (Burgess et al., 2000). No entanto, apesar da sua ligação, *existem* diferenças entre estes dois conceitos, enquanto o *turnover* está relacionado com entradas e saídas de trabalhadores, o *churning* vai mais além, estando relacionado com as substituições provenientes de saídas voluntárias das organizações, tendo como principal foco os custos associados a essas saídas (Kayle & Evans, 2001) ou seja, o *churning* está relacionado com as contratações para fazer face às saídas voluntárias (substituições), (Pirrolas & Correia, 2021).

Definido o *churning* como um fenómeno associado às substituições provenientes do *turnover* (Burgess et al., 2000), este divide-se em dois conceitos distintos, o *churning* voluntário e o *churning* involuntário. O *churning* voluntário, relacionado com a saídas de trabalhadores de uma organização para outra

concorrente por sua iniciativa e o *churning* involuntário, sendo neste caso, a organização a decidir a saída do trabalhador, seja por motivos de redução dos fluxos de trabalho, quer por motivos de incompatibilidade (Cappelli & Neumark, 2004).

2.2 Causas de *churning*

Considerando as inúmeras definições apontadas por vários autores, de forma a delimitar as principais causas de *churning*, foram consideradas as mais abordadas na literatura, como é mostrado na Tabela 1

Tabela 1: Definições operacionais de conceitos das principais causas do *churning*.

Causas do *Churning*	Referências
As causas do *churning* estão associadas a aspetos negativos, originando a intenção de saída dos colaboradores para outra empresa concorrente, são provenientes de conflitos com chefias e/ou colegas, a falta de reconhecimento, insatisfação com o trabalho desempenhado, falta de regalias, remunerações baixas, más condições de trabalho e falta de recompensas.	Saradhi & Palshikar (2010)
As principais causas do *churning* voluntário, são derivadas de fatores organizacionais, sendo estes identificados como as condições de trabalho, insatisfação no trabalho; desempenho de funções de grande desgaste; grande volume de trabalho; falta de oportunidades de ascender na carreira; objetivos estabelecidos; o tipo de liderança e as condições salariais.	Sisodia et al. (2017)
As causas que podem influenciar o *churning*, estão relacionadas com: ambiente de trabalho, trabalho desempenhado, equidade de género, equidade salarial, razões pessoais, como realocação devido à família, maternidade, saúde, conflito com chefias ou colegas de equipa.	Yigit & Shourabizadeh (2017)

2.3 Consequências de *churning*

As saídas voluntárias de uma organização geram custos resultantes da perda do investimento, quer com formação inicial e continua, quer no processo de saída através de contas finais, assim como em novo investimento em substituições para fazer face a essas saídas, custos esses relacionados com novas contratações (recrutamento, formação, perda tempo até que esta substituição atinja o mesmo nível de desempenho e conhecimentos de forma a que trabalhe de forma autónoma e com o mesmo nível de competências (Pirrolas & Correia, 2021).

Operacionalizar o conceito de *churning* permite a possibilidade das organizações atuarem com medidas preventivas e corretivas com o intuito de promover a retenção dos seus melhores recursos humanos, contribuindo desta forma para a diminuição de custos com novas contratações referentes a substituições dos trabalhadores que saem de forma voluntária, gerar receita, aumentar a proficiência, destacar-se na atividade de negócio, melhorar a agilidade e manter o lucro (Hudson, 2015).

3. Metodologia

Este estudo é transversal e experimental, seguindo uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo específico: analisar as principais causas de *churning* de recursos humanos.

3.1 Recolha de dados

Como técnica de recolha de dados procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas a 20 diretores de recursos humanos de diversos setores de atividade, com o propósito de recolher informação no contexto real sobre as principais causas de *churning*.

Tratando-se de um estudo qualitativo, a entrevista como instrumento de recolha de dados, permite o investigador de aceder à compreensão e interpretação do mundo na perspetiva dos participantes na sua própria linguagem e em contexto real (Quivy & Campenhoudt, 2013).

A opção por este grupo de profissionais deveu-se ao facto de estes possuírem informação pertinente referente ao tema em estudo e que de outra forma não seria possível a sua obtenção.

3.2 Instrumento

Como mencionado no ponto anterior, recorreu-se à entrevista semiestruturada.

A referida entrevista semiestruturada teve como base um guião composto por seis blocos, o bloco I e VI correspondem às apresentações, objetivos, confidencialidade e agradecimentos.

O bloco II corresponde à tipologia dos trabalhadores, que através de questões abertas se procurou perceber qual o perfil dos trabalhadores que decidem sair das organizações em termos de idade, sexo, estado civil e habilitações literárias, assim como perceber 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 perceber o impacto que essas saídas têm na produtividade.

O bloco IV e V referem-se aos custos associados com as contratações de substituição e às medidas estratégicas de retenção de recursos humanos.

3.3 Técnicas de análise

Seguindo as recomendações de Bardin (2011), as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas através da análise de conteúdo. De acordo com Carlomagno e Rocha (2016), método da análise de conteúdo, destina-se a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo as suas características a elementos-chave, que segundo 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).

Neste estudo, de forma a nortear a análise de conteúdo e de forma a proceder à sua categorização, foi elaborada uma tabela com as seguintes colunas: unidade temática, das quais fizeram parte os aspetos sociodemográficos, a situação profissional, as dimensões do *churning*, os custos do *churning* e as medidas estratégicas de retenção de talentos; categoria, onde foi recolhida a informação sobre a idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, cargos desempenhados, setor de atividade, causas de *churning*, custos associados ao *churning* e medidas preventivas do *churning*; unidade de registo onde foi registada a informação recolhida e unidade de contexto, procedendo-se à transcrição das entrevistas, com referência às respetivas fontes (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: a) a definição operacional do construto condições laborais como sendo o principal fator das causas de *churning* de recursos humanos proposta neste artigo e b) com base nos resultados das entrevistas, a seleção das variáveis consideradas mais relevantes que compõem tal construto, apresentados através da Tabela 2 e da Figura 1.

Tabela 2: Definição operacional do construto condições laborais.

Construto	Definição	Referência
Condições Laborais	Compostas por fatores que incidem diretamente na qualidade de vida, saúde e no bem-estar psicológico, na satisfação e na implicação com o trabalho, para além das doenças ocupacionais e o rendimento, desta forma Blanch (2003, p.43) define as condições laborais como "Um conjunto de situações nas quais se desenvolve a atividade laboral e que influenciam significativamente, tanto a experiência do trabalho, como a dinâmica das relações laborais".	Blanch (2003)

4. Análise dos dados

Através da análise das entrevistas, foi possível definir as principais causas de *churning* de recursos humanos, como representado na Figura 1.

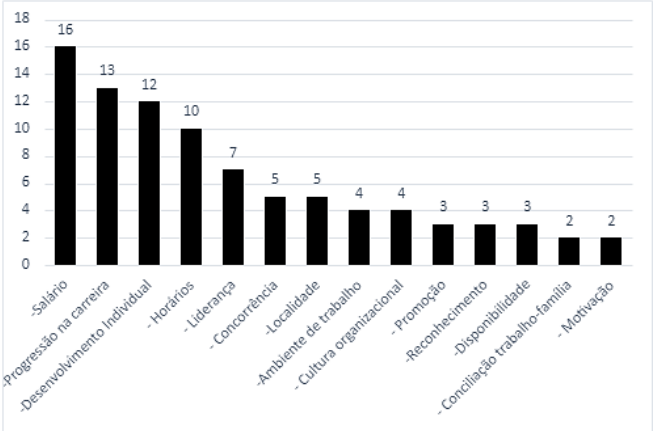


Figura 1: Principais causas de *churning.*

Considerando as respostas dos inquiridos, constatou-se que 80% dos participantes referiram o salário como principal causa de *churning* "…acho que a melhorar tem se ser o salário…" (Participante 1), seguindo-se a progressão na carreira referida por 65% dos participantes - "…perceber qual é o projeto de carreira que as pessoas têm e proporcionar essa mobilidade dentro da própria organização…fazer uma correta avaliação das pessoas e implementar uma progressão de carreira acelerada para que rapidamente se sintam valorizadas" (Participante 1), o desenvolvimento individual referido por 60% dos participantes "… vão querer adquirir novas competências …, novas culturas … enriquecê-las em termos profissionais" (Participante 1), 50% dos participantes referiu os horários "…no caso das mulheres às vezes é complicado conjugar…trabalhar em 3 turnos quando têm filhos…" (Participante 5); 35% referiu o tipo de liderança "...algumas pessoas queixam-se das relações que têm com a chefia e com a equipa...portanto, vai haver pessoas que se adaptam melhor àquele estilo de liderança ou de chefia e outras não e querem sair...dão-se mal com o chefe, dão-se mal com os colegas..." (Participante 4), 25% dos participantes referiram o fator concorrência e a localidade "…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…" (Participante 13), "…se tivermos uma pessoa que se desloca 100 kms para vir trabalhar todos os dias, acaba como é obvio tentar procurar outra coisa mais perto de casa…mais perto da família…" (Participante 5), 20% dos participantes referiram o ambiente de trabalho"…o ambiente de trabalho também depende muito da área e das equipas…aqui nos recursos humanos, o ambiente é muito pesado, não há muitas conversas, só assuntos de trabalho…o ambiente é como se estivéssemos dentro de uma bolha e alguém estivesse a vigiar…no entanto a nível operacional, o ambiente é excelente…" (Participante 17) e 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), 15% referiu o fator promoção "…a mudança proporciona-nos normalmente uma ascensão na carreira, a ascensão…" (Participante 2), reconhecimento "…para além do reconhecimento diário que fica a cargo de cada chefia…há sempre uma palavra de apreço quer minha quer da administração…" (Participante 4), a disponibilidade "…obriga a estar disponível ao fim de semana, é um género de *picket*, portanto, estando de prevenção ao fim de semana, têm de estar disponíveis se ocorresse alguma eventualidade na empresa para vir trabalhar" (Participante 12) e 10% dos participantes referiram a conciliação trabalho-família "…procuram um trabalho menos exigente que permita dar mais atenção á família…" (Participante 12) e 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).

5. Conclusões

Esta pesquisa qualitativa, elaborada a partir da revisão da literatura com recurso à realização de entrevistas, permitiu atingir o objetivo geral definido: analisar as principais causas de *churning* de recursos humanos.

Neste estudo foram realizadas entrevistas a 20 diretores de recursos humanos, tendo sido atingido o ponto de saturação, ou seja, as respostas começaram a não fornecer acréscimo de informação.

Através da análise de conteúdo, foi possível categorizar as respostas, 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, resultando como principais causas de *churning*: baixo salário; falta de progressão na carreira; falta de desenvolvimento individual; horários rígidos; fraca liderança; concorrência; localidade; mau ambiente de trabalho; fraca cultura organizacional; falta de promoção; falta de reconhecimento; falta de disponibilidade; dificuldade na conciliação trabalho-família e falta de motivação.

Os resultados obtidos possibilitaram representar as variáveis que permitirão em estudo posterior testá-las empiricamente através de um modelo teórico; selecionar e definir os construtos teóricos e variáveis tomando como referência os resultados das entrevistas e confrontá-los com estudos empíricos que retratam o estado de arte do *churning* de recursos humanos e transpor através da realidade das organizações, os construtos e as variáveis que retratam a problemática das causas do *churning* de recursos humanos.

Face aos resultados obtidos e considerando a revisão da literatura abordada anteriormente, a existência de medidas estratégicas de recursos humanos, assim como modelos de previsão de *churning* torna-se crucial, tendo como finalidade o conhecimento das necessidades e expetativas dos seus trabalhadores e consoante as mesmas poder tomar medidas de prevenção de forma a evitar saídas inesperadas.

Uma das principais contribuições deste estudo relaciona-se com a possibilidade de selecionar as principais variáveis que influenciam as causas de *churning* de recursos humanos a serem testadas empiricamente em estudo futuro, contudo uma das limitações do estudo prende-se com a escolha adequada para substituir o conceito de *churning*, embora cuidados tenham sido tomados para uma seleção de entrevistados que detivessem conhecimento sobre o tema, devido à escassa operacionalização do conceito e desconhecimento do mesmo, foi necessário proceder à sua substituição utilizando o termo saída da organização ou turnover.

6. Referências

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

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

Blanch, J. M. (2003). Condiciones de Trabajo. In J. M. Blanch, M. J. Espuny, C. Gala & A. Martín (Orgs.), *Teoría de las relaciones laborales*. *Fundamentos* (pp. 42-44). Editorial UOC.

Burgess, S., Lane, J., & Stevens, D. (2000). Job Flows, Worker Flows, and Churning. *Journal of Labor Economics, 18*, 473-502. https://doi.org/10.1086/209967

Cappelli, P., & Neumark, D. (2004). External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations, 43*(1), 148-182. https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004-00322

Carlomagno, M., & Rocha, L. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política, 7*(1), 173-178.

Harman, W., & Horman, J. (1992). *O trabalho criativo – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo: Editora Pensamento - Cultrix.

Hudson, C. (2015). Churning in the Human Services: Nefarious Practice or Policy of "Creative Destruction"? *New England Journal of Public Policy, 27*(1), 1-11.

Kaderábkováa, B., & Malecekb, P. (2015). Churning and Labour Market Flows in the New EU Member States. *Procedia Ecomomics and Finance, 30*, 372-378. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01304-0

Lazear, E., & Spletzer, J. (2012). Hiring, Churn and the Business Cycle. *American Economic Review Papers & Proceedings, 102*(3), 575-579. https://doi.org/10.1257/aer.102.3.575

Pirrolas, O., & Correia, P. (2021). The theoretical-conceptual model of churning in human resources: the importance of its operationalization. *Sustainability, 13*(9), 1-11.

Pirrolas, O., & Correia, P. (2020). O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. *Lex Humana, 12*(1), 59-68.

Pirrolas, O., & Correia, P. (2021). Churning de recursos humanos: causas e estratégias de atenuação. *Lex Humana, 13*(1), 165-181.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. (6ª Edição). Gradiva.

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

Sisodia, D., Vishwakarma, S., & Pujahari, A. (2017). *Evaluation of Machine Learning Models for Employee Churn Prediction. IEEE* [Conference session]. Inventive Computing and Informatics (ICICI), International Conference. https://doi.org/10.1109/ICICI.2017.8365293

Yigit, I., & Shourabizadeh, H. (2017). *An Approach for Predicting Employee Churn by Using Data Mining. IEEE* [Conference session]. Artificial Intelligence and Data Processing Symposium International (IDAP). https://doi.org/10.1109/IDAP.2017.8090324

Olga Alexandra Chinita Pirrolas
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal
https://orcid.org/0000-0001-7914-4020
✉ olgaalexandrap@gmail.com

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal
https://orcid.org/0000-0002-3111-9843
✉ pcorreia@fd.uc.pt

Data de submissão: 02/2022
Data de avaliação: 04/2022
Data de publicação: 07/2022