



Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa  
ISSN: 2674-5895  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

Pirrolas, Olga Alexandra Chinita; Correia, Pedro Miguel Alves Ribeiro  
*Churning de recursos humanos: setor privado versus setor público*  
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa,  
vol. 21, núm. 3, 2022, Setembro-Dezembro, pp. 163-182  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

DOI: <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.85188>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568074155003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# ***Churning de recursos humanos: setor privado versus setor público***

**OLGA ALEXANDRA CHINITA PIRROLAS<sup>1</sup>**

**PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade de Lisboa / Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa – Portugal

<sup>2</sup> Universidade de Coimbra / Faculdade de Direito, Coimbra – Portugal

---

## **Resumo**

O presente estudo, realizado em Portugal, segue uma abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar a probabilidade de ocorrência de *churning* de recursos humanos no setor privado e no setor público. Esta pesquisa sobre o *churning* de recursos humanos visa contribuir para o desenvolvimento de um tema ainda pouco explorado, por meio do incremento da literatura sobre o assunto e do aumento de estudos empíricos. Como método de coleta de dados, recorreu-se à aplicação de questionários, que pautaram uma amostra de 619 indivíduos de várias organizações (privadas e públicas), assim como de vários setores, dos quais apenas 594 foram considerados válidos. Procedeu-se à análise estatística TwoStep Clusters, por meio da qual obteve-se a identificação de dois *clusters* de trabalhadores com diferenciados níveis de satisfação e motivação: trabalhadores com maior probabilidade de permanecer na organização (*Cluster 1*) e trabalhadores em risco de *churning* (*Cluster 2*).

**PALAVRAS-CHAVE:** *Churning* de recursos humanos. Setor de atividade. Setor público. Setor privado. Taxa de *churning*.

Artigo submetido em 22 de dezembro de 2021 e aceito para publicação em 08 de dezembro de 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.85188>

## Churn in human resources: private sector vs. public sector

### Abstract

This qualitative research was carried out in Portugal and analyzed the probability of churn in human resources in the private and public sectors. This research seeks to contribute to developing a theme little explored, offering an empirical study, and increasing the literature. Data was collected through a questionnaire from 594 respondents from various public and private organizations operating in different sectors. The TwoStep Clusters statistical analysis was performed, identifying two clusters of workers with different levels of satisfaction and motivation: workers with a higher probability of staying in the organization (Cluster 1) and workers at risk of churning (Cluster 2).

**KEYWORDS:** Churn in human resources. Business sector. Public sector. Private sector and public sector. Churning rate.

## Churning de recursos humanos: sector privado contra sector público

### Resumen

El presente estudio, realizado en Portugal, sigue un enfoque cuantitativo, con el objetivo de analizar la probabilidad de ocurrencia de *churning* de recursos humanos en los sectores privado y público. Este estudio sobre el *churning* de recursos humanos se propone contribuir al desarrollo de un tema aún poco explorado mediante el incremento de la literatura y de los estudios empíricos. Como método de recogida de datos, se aplicaron cuestionarios, con una muestra de 619 encuestados de diversas organizaciones (privadas y públicas) de diversos sectores de actividad, de los cuales solo 594 se consideraron válidos. Se realizó el análisis estadístico TwoStep Clusters, que dio como resultado la identificación de 2 *clusters* de trabajadores con diferentes niveles de satisfacción y motivación. Trabajadores más propensos a permanecer en la organización (Cluster 1) y los trabajadores en riesgo de *churning* (Cluster 2).

**PALABRAS CLAVE:** Churning de recursos humanos. Sector de actividad. Sector público. Sector privado. Tasa de *churning*.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, governos globais têm reformulado políticas e reestruturado organizações com enfase na ocorrência de *churn*, o que destaca algumas fraquezas e instabilidades (NORRIS e ADAM, 2017), embora os custos, a curto prazo, referentes à instabilidade sejam, muitas vezes, significativos, os custos a longo prazo derivados do *churning* institucional são substancialmente mais elevados.

Dessa forma, o corte e as mudanças de paradigma de políticas e de pessoal geram um Estado instável, confrontado entre modelos, culturas e identidades concorrentes, o que conduz a lacunas políticas, abre as portas à corrupção sistemática e às incertezas, dando origem à Nova Gestão Pública (NPM), que apela especificamente para o velho modelo de administração pública, que tem sido responsabilizado pelo *churning* como o principal fator que deu origem à instabilidade, conduzindo à erosão da ética pública. Instabilidade esta resultante de repetidas mudanças na política (*churn*), que se convertem em um grande obstáculo à construção de um sentido profissional com um propósito comum no serviço público. Contudo, a tentativa de se obterem soluções rápidas desviou a atenção de prioridades fundamentais, particularmente o déficit em competências e profissionalismo, o que afeta todos os elementos do serviço público e gera a ocorrência desnecessária de *churning* em cargos superiores na função pública, originando redução da confiança na liderança, fragilizando a motivação dos funcionários públicos e a confiança dos cidadãos no Estado (MPOFANA e RUITERS, 2019).

De acordo com Cleary e Reeves (2009), a taxa de *churning* proveniente de organismos da função pública deve-se à oportunidade de os trabalhadores alcançarem posições estratégicas a curto prazo, contudo, o setor do estado não oferece nenhum incentivo (compensação) nas estratégias de progressão de carreira, tornando-se muito improvável que esses trabalhadores permaneçam nesses cargos a longo prazo, na perspectiva de essas estratégias virem a ser colocadas em prática. Salientamos que, no setor público, o *churn* verifica-se internamente, ou seja, entre departamentos.

Já no setor privado, tendo em conta o *churn* de recursos humanos, notamos que este refere-se, principalmente, a saídas voluntárias de colaboradores-chave (talentos) como sendo as mais problemáticas para as organizações. Optou-se por adotar como premissa da definição de talentos, por causa de sua enorme complexidade de definições, os colaboradores considerados como uma mais-valia para a organização, que contribuem com um bom desempenho rumo aos objetivos da empresa (COLLINGS e MELLAHI, 2009).

Apesar de o *churning* seguir duas abordagens – o *churning* voluntário e o *churning* involuntário –, neste artigo, focamos o *churning* voluntário por ser considerado o mais problemático para as organizações, em razão dos custos que advêm da saída voluntária de talentos para organizações concorrentes, dado que se dá como perdido todo o investimento feito e se investe valor na substituição que a empresa terá de fazer para suprir a saída ocorrida (ILMAKUNNAS e MALIRANTA, 2005). Nesse sentido e por causa do fato de se tratar de um conceito multifacetado, tomou-se a definição de *churning* como o excesso de *turnover* de talentos (DUHAUTOIS, GILLES e PETIT, 2016), aos quais estão associados os custos com as substituições provenientes dessas saídas, que derivam dos fluxos de trabalho e do fluxo de trabalhadores (BURGESS, LANE e STEVENS, 2000).

Diante do exposto, o foco deste artigo é compreender os diferentes conceitos de *churning*, assim como as suas causas no contexto do setor público e do setor privado, e, por meio da análise estatística, perceber os locais em que se manifesta maior probabilidade de ocorrência de *churning*, quais os setores mais abrangidos, o nível de escolaridade dos colaboradores que saem voluntariamente das organizações e o gênero desses colaboradores.

Esta investigação teve, como objetivo geral, analisar a probabilidade de ocorrência de *churning* de recursos humanos entre o setor público e o setor privado. Para facilitar a resposta ao objetivo geral deste estudo, foram definidos três objetivos específicos: a) analisar quais são os setores mais afetados pelo *churning*; b) qual a categorização sociográfica dos colaboradores e c) a caracterização profissional dos colaboradores.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O impacto do *churning* de recursos humanos no setor privado *versus* setor público

Apesar da sua relevante pertinência na área dos recursos humanos, o *churning* ainda é um tema pouco explorado, quer por meio de estudos teóricos, quer empíricos em Portugal, surgindo, desse modo, o interesse na contribuição para o crescimento da literatura e a desmistificação de um tema de difícil definição e de enorme complexidade quanto à sua operacionalização na gestão de recursos humanos (PIRROLAS e CORREIA, 2021, 2022c).

Considerando a multiplicidade de definições atribuídas por vários autores, neste artigo, tomou-se premissa da definição de *churning* de recursos humanos os custos resultantes das substituições de recursos humanos que saíram da organização de forma voluntária. Apesar de o *churning* estar relacionado com o *turnover*, tendo ele como o principal foco de rotatividade de trabalhadores, esse conceito tem como principal objetivo os custos associados às substituições de trabalhadores derivadas das saídas voluntárias, ou seja, o *churning* apenas está associado aos custos das contratações provenientes de substituições (PIRROLAS e CORREIA, 2022).

Considerando que a base para o sucesso das organizações está nos seus recursos humanos, os profissionais de recursos humanos (RH) têm de investir na retenção de funcionários, por meio da criação de medidas estratégicas (PIRROLAS e CORREIA, 2022). Retirar funcionários começa numa fase muito inicial do recrutamento (CHANDRASEKARA, 2020), já que se considera retenção a capacidade que a empresa tem de motivar os seus colaboradores de forma que estes permaneçam na empresa por um longo período de tempo, sendo esta uma estratégia fundamental dos gestores de recursos humanos, com vistas ao sucesso da organização (DESHWAL, 2015).

“Saber que tipos de pessoas são mais atraídas para carreiras do setor público é um passo importante no recrutamento e na retenção de novos funcionários públicos” (LYONS, DUXBURY e HIGGINS, 2014, p. 605).

A natureza e a dimensão das diferenças entre organizações do setor público e do setor privado há muito têm tornado debate acadêmico centrado nas diferenças estruturais entre organizações públicas e privadas, existindo também um interesse de longa data nas diferenças entre os funcionários dos setores públicos e privados (LYONS, DUXBURY e HIGGINS, 2014).

A escolha de uma carreira é vista como o resultado de uma opção racional e de interesse por parte dos candidatos a um emprego entre uma empresa do setor público e outra do privado, com o intuito de obter o máximo de recompensas, satisfazendo as suas necessidades profissionais e pessoais (PERRY e WISE, 1990; ARGYRIADES, 2003).

Por intermédio de um estudo realizado por Gambi e Brassill (2020) durante o período de 2006 e 2008, com o objetivo de analisar a perspetiva e a dinâmica do *churning* de recursos humanos no setor público, considerando para tanto vários áreas do setor público, como educação, saúde, justiça,

defesa e governo local, foi possível concluir que a taxa de *churning* é maior em empresas do setor privado do que em empresas do setor público. No entanto, constatou-se que, em ambos os setores, o *churning* obteve maior percentagem em tempos de estabilidade econômica em comparação com tempos de recessão. Considerando que o *churning* tem um efeito pró-cíclico, é o setor público o menos afetado pelos ciclos econômicos, uma vez que regista menor taxa de *churning* de recursos humanos.

Apesar de ter sido no setor da educação e da saúde que se verificaram as maiores percentagens de *churning* em relação aos outros setores em estudo, a sua percentagem continua muito abaixo da observada no setor privado.

Diante do exposto, no capítulo seguinte, são apresentadas as causas e as características do *churning* de recursos humanos nesses dois setores, de forma a permitir uma melhor comparação em relação às variáveis em estudo.

## **Comprometimento organizacional: evidências no setor público e no setor privado**

Sobre a definição de comprometimento organizacional, embora a primeira definição tenha sido desenvolvida por Kahn (1990), atualmente, ainda não há um consenso sobre o conceito de comprometimento organizacional (BAILEY et al., 2017), no entanto, a literatura aponta para três tipos de comprometimento: a) afetivo; b) de continuidade e c) normativo. O comprometimento afetivo está relacionado com o apego emocional do trabalhador, a identificação e o envolvimento na organização; o comprometimento de continuidade consiste na conscientização dos custos associados à saída da organização (MEYER e ALLEN, 1991) e o compromisso normativo representa uma obrigação de permanecer na organização (MEYER et al., 2002).

O comprometimento organizacional tem sido alvo de debates nos últimos anos, com relevância na literatura na década de 2010, por causa do aumento de evidências sobre o constructo e a sua relação positiva com o desempenho individual no trabalho (BAILEY et al., 2017), a satisfação dos clientes, a produtividade e o lucro (SHUCK, 2011).

Comparando a existência e a relevância desse constructo entre o setor público e o setor privado, é possível afirmar que existem diferenças significativas nos determinantes de comprometimento (BORST et al., 2019; FLETCHER et al., 2019). Em termos de políticas e práticas geradoras de comprometimento entre os dois setores, estas atuam de modo diferenciado, ou seja, no que diz respeito à remuneração variável como fator que influencia o comprometimento, esta associa-se positivamente ao desempenho, mas o mesmo não ocorre no setor público (BRYSON, FORTH e STOKES, 2017).

Tendo em consideração essa diferença como determinante do comprometimento organizacional, é necessário ter em conta as características culturais e organizacionais nas quais os trabalhadores estão inseridos, tornando-se necessário identificar fatores específicos de influência, assim como as formas pelas quais o comprometimento organizacional é vivenciado (FLETCHER et al., 2019), levando em consideração as particularidades dos contextos sociais e organizacionais. Contudo, o risco de generalizar as evidências entre o setor público e o setor privado e a adoção de políticas e práticas de gestão que não funcionam podem trazer efeitos contrários ao previsto (FLETCHER et al., 2019).

## Causas e características do *churning* de recursos humanos no setor privado e no setor público (evidências de estudos empíricos)

Por meio da literatura sobre a ocorrência de *churning* de recursos humanos, foram analisados dois estudos empíricos considerados relevantes para esta investigação: um estudo feito por Kerr (2018), na África do Sul, e outro elaborado por Burgess, Lane e Stevens (2000), em Maryland (USA). Os principais resultados apresentados consideraram a localização geográfica, a dimensão da empresa, o setor de atividade e os salários como as dimensões mais relevantes. Um estudo realizado por Kerr (2018) em empresas no sul de África, entre 2011 e 2014, apresentou resultados que permitiram constatar que a percentagem de fluxos de *churning* está relacionado com a dimensão da organização, verificando-se uma ocorrência de 54% a 58% do fluxo de trabalhadores anualmente, que compreende uma razão mínima de 34% em empresas de pequena dimensão e máxima de 73% nas de grande dimensão.

Por outro lado, Burgess, Lane e Stevens (2000), no seu estudo realizado em Maryland entre 1986 e 1994, constataram que a maior percentagem de *churning* ocorre em empresas de menor dimensão (45%), naquelas com menos de 20 trabalhadores, e que, nas empresas de grande dimensão, a percentagem de *churning* é mais reduzida (10,5%).

Outro fator conducente à ocorrência de *churning* analisado pelos autores está relacionado com o setor de atividade da organização. Por meio de um estudo realizado em Maryland, estimaram que, em média, 70% dos fluxos de *churning* ocorrem em empresas de prestação de serviços e 62%, em empresas industriais (manufatura). Nesse sentido, considerando os resultados obtidos no estudo realizado por Kerr (2018) na África do Sul, os fluxos de *churning* diferem substancialmente por indústria, assim, foi observada baixa percentagem (13%) na administração pública, no setor de eletricidade, gás e água; por outro lado, verificou-se elevada percentagem de *churning* (58%) nas indústrias (manufatura), 49% em empresas do setor de prestação de serviços (pessoais e domésticos) e 43% no setor do comércio (vestuário e calçado). Outro fator que colabora com o *churning* de recursos humanos é o salário: empresas que pagam salários mais elevados têm baixa percentagem de *churning* em comparação com as organizações que pagam salários baixos. Nesse contexto, Burgess, Lane e Stevens (2000) constataram uma substancial variação salarial consoante o setor de atividade, o que afeta a ocorrência de *churning*: grande percentagem em empresas do setor de prestação de serviços (93%), serviços domésticos (79%) e no setor da restauração e hotelaria (72%), e uma percentagem mais reduzida no setor da administração pública (20%), setor da mineração (35%) e setor da eletricidade, gás e água (37%).

Ainda no contexto das diferenças salariais como causa da ocorrência de *churning*, salienta-se que é no setor público em que se verifica menor percentagem de *churning*: 6,8% na administração pública e 13% no setor da educação e hospitais. Já com relação ao setor privado, constataram-se percentagens mais elevadas: 15% no setor da mineração, 35% no setor da construção, 34% no setor da agricultura e pesca e 31% no setor da restauração e hotelaria (KERR, 2018).

A justificativa para as diferenças diante da localização geográfica na qual as empresas estão situadas deve-se ao fato de que as empresas situadas em grandes cidades ou países desenvolvidos têm maior chance de alcançar o sucesso pela maior capacidade de inovação, atração dos melhores recursos humanos, constante confronto com a competitividade diante da concorrência numa perspetiva de ter a necessidade de inovar, atrair e manter os seus melhores recursos humanos. Uma organização com essa capacidade tem uma taxa de *churning* reduzida, o que permite que ela contribua com a evolução do desenvolvimento econômico (FINDEISEN e SUDEKUM, 2008; PIRROLAS e CORREIA, 2021).

No setor de atividade em que há *churning* de recursos humanos este deve-se ao facto das condições laborais, nomeadamente, das condições salariais, da revisão do pacote de benefícios, do plano de carreiras, das políticas organizacionais, do ambiente de trabalho e do tipo de liderança divergirem de setor para setor, levando os trabalhadores a procurar melhores condições profissionais com o intuito de alcançarem os seus objetivos e necessidades pessoais (PIRROLAS e CORREIA, 2021).

Com relação ao salário como fator impulsionador do *churning* de recursos humanos, Ilmakunnas e Maliranta (2005), por meio de um estudo sobre as principais causas de *churning*, constataram que estas estavam relacionadas, sobretudo, com as condições salariais. Segundo os autores, os trabalhadores valorizam as empresas que reconhecessem o seu desempenho e competências por meio de bons salários, contribuindo, assim, para a diminuição da taxa de *churning*.

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com base no enquadramento teórico e de acordo com os objetivos apresentados anteriormente, neste estudo empírico optou-se por uma pesquisa quantitativa, com método de coleta de dados por questionário, durante o período compreendido entre junho e setembro de 2021.

A aplicação dos referidos questionários foi efetuada por meio da rede social LinkedIn Corporation, por se tratar de uma rede social profissional, que permitiu alcançar maior número de trabalhadores de diversos setores, que, de outra forma, não teria sido possível por causa dos custos com deslocamentos e falta de disponibilidade por parte dos investigadores.

A opção por um estudo de natureza quantitativa deu-se pelo fato de os pesquisadores conhecerem a realidade e o contexto em que se manifesta maior probabilidade da ocorrência de *churning*, sendo a amostra constituída por trabalhadores do setor privado e do setor público, tendo-se recorrido, para a análise dos dados, ao programa IBM SPSS Statistics 27.

A investigação por questionário englobou um total de 49 questões, incluindo quatro questões fechadas de caraterização da amostra; seis relativas à caraterização profissional; três associadas à categorização das organizações e 36 referentes às condições laborais.

Para quantificar a variável de medida referente ao *churning* de recursos humanos, em que os colaboradores de diversas empresas e setores especificaram o seu grau de satisfação em permanecer na empresa, das 36 questões mencionadas, foram aplicadas escalas por intervalo, numéricas, de Likert com 10 pontos e âncoras nos extremos, em que 1 corresponde ao nível muito baixo e 10 corresponde ao nível muito elevado.

De acordo com Allen e Wilburn (2002), organizações nas quais não existe um histórico referente a determinado tema, a opção por uma escala com maior número de pontos permite garantir que a distribuição dos resultados em torno da media seja mais difusa, com uma distribuição mais ampla, proporcionando maior poder discriminante e capacidade mais confiável de isolar boas e más performances.

Das 619 respostas obtidas, 594 foram consideradas válidas, total obtido por causa do grande número de respostas omissas em 25 questionários.

Para realizar este estudo, optou-se pela técnica de análise de dados multivariados TwoStep Cluster, em razão de ela possibilitar fazer uma análise estatística com o objetivo de revelar agrupamentos naturais (*clusters*), baseados num conjunto de variáveis previamente selecionadas, e posterior avaliação das características intrínsecas de cada um desses grupos que, de outra forma, não

seriam aparentes e também pelo fato de ser um método aplicável a amostras de qualquer dimensão (CORREIA, 2012).

De forma a categorizar os participantes, foram utilizadas as variáveis de caracterização sociográficas: idade; sexo; estado civil e escolaridade. Para a definição profissional, foram consideradas as variáveis: função; antiguidade na organização; vínculo contratual; tipo de organização; setor de atividade e dimensão da organização. Referente à probabilidade de ocorrência de *churning*, constataram-se: salário; satisfação com as instalações e os benefícios; satisfação com chefias e colegas; salário como fator decisivo para a permanência na organização; desejo de sair da organização; oportunidade de progressão; oportunidade de formação; sentimento de realização pessoal; satisfação global com a organização; frequência de novas propostas de emprego e a possibilidade de sair da organização em razão do tempo despendido no deslocamento para o trabalho.

Os questionários foram aplicados on-line, por meio de redes sociais, com o intuito de abranger o maior número de trabalhadores de várias empresas e setores, para verificar quais as diferenças existentes entre o setor privado e o setor público.

Os Quadros 1, 2 e 3 apresentam a totalidade das variáveis utilizadas no questionário, que permitiram obter a informação global necessária sobre a temática do *churning* de recursos humanos entre o setor privado e o setor público. Para melhor percepção, os quadros categóricas (Quadro 1 e Quadro 2) foram divididas: o Quadro 1 permite melhor compreensão das variáveis utilizadas para a caracterização sociográfica dos trabalhadores, o Quadro 2, uma compreensão mais clara das variáveis utilizadas para a caracterização profissional dos trabalhadores; já o Quadro 3 mostra as eventuais variáveis que levaram à ocorrência de *churning* de recursos humanos.

#### QUADRO 1

### Variáveis categóricas concebidas para analisar a caracterização sociográfica dos trabalhadores

Variável	Categoria	%
Sexo	Homem	48,8
	Mulher	50,7
Estado civil	Casado(a)/União de facto	61,7
	Divorciado	11,1
Habilidades literárias	Solteiro(a)	26,5
	Viúvo(a)	0,3
Habilidades literárias	3º Ciclo Ensino Básico, 9º ano	6,9
	Ensino Secundário, atual 12º ano	33,3
	Ensino Superior	59,1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

**QUADRO 2**

**Variáveis categóricas concebidas para analisar a caraterização profissional dos trabalhadores**

<b>Variável</b>	<b>Categoria</b>	<b>%</b>
Função	Administrativo	11
	Chefia	13,7
	Direção	9,9
	Operacional	23,9
	Técnico	40,9
Antiguidade na organização	Inferior a 2 anos	19,4
	De 2 a 10 anos	34,6
	De 11 a 20 anos	16,6
	mais de 20 anos	29,1
Vínculo contratual	Contrato a termo certo	13,3
	Contrato a termo incerto	8,6
	Contrato sem termo	66,2
	Outro	7,1
Tipo de organização	Empresa multinacional	45,1
	Empresa nacional	37
	Organismo da administração pública	15,7
	Organismo de solidariedade social (IPSS, ONG, outro)	1,8
Setor de atividade	Agricultura	1,1
	Alojamento e restauração	1,1
	Atividades financeiras	3,6
	Comércio	3,9
	Construção e obras públicas	1,8
	Educação	4,7
	Eletricidade, gás e água	0,8
	Indústria	31,5
	Pesca	16
	Saúde e Ação social	4,8
	Serviços às empresas	9,5
	Transportes e comunicações	2,6
	Outras atividades	17,9

*Continua*

Variável	Categoria	%
Dimensão da organização	< 10 trabalhadores	6,8
	10 a 50 trabalhadores	12,1
	50 a 250 trabalhadores	10,3
	> 250 trabalhadores	70,1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

Com os resultados obtidos, foi possível fazer a categorização sociográfica dos trabalhadores no estudo (Quadro 1), em que se constatou que, dos 594 trabalhadores, 50,7% são mulheres e 48,8% são homens; quanto ao estado civil, verificou-se que, em sua maioria, são casados (61,7%) e possuem o nível superior de escolaridade (59,1%).

Conforme mostra o Quadro 2, em termos de classificação profissional dos trabalhadores do estudo, verificou-se que a função mais desempenhada por eles é de nível técnico (40,9%), com tempo médio de permanência na organização de 2 a 10 anos (34,6%). Esta pesquisa também mostrou que os participantes possuem um vínculo contratual sem termo (66,2%), pertencendo, majoritariamente, ao setor privado (83,90%) em organizações industriais (31,5%) e empresas multinacionais (45,1%) de grande dimensão (70,1%).

### QUADRO 3

#### Variáveis quantitativas concebidas para perceber a eventualidade de ocorrência de *churning*

Categoria	N	Mediana	Média
Idade	581	42	41,93
Satisfação com chefias e colegas	538	8	7,08
Salário como fator decisivo de permanência na organização	553	7	6,23
Desejo de sair da organização derivado da remuneração	568	4	4,35
Oportunidade de progressão	563	4	4,57
Oportunidade de formação	560	5	5,19
Frequência de novas propostas de emprego	567	3	3,95
Procura de novas oportunidades fora da organização	567	4	4,47
Possibilidade de sair da organização devido ao tempo despendido devido à localização	580	3	3,72

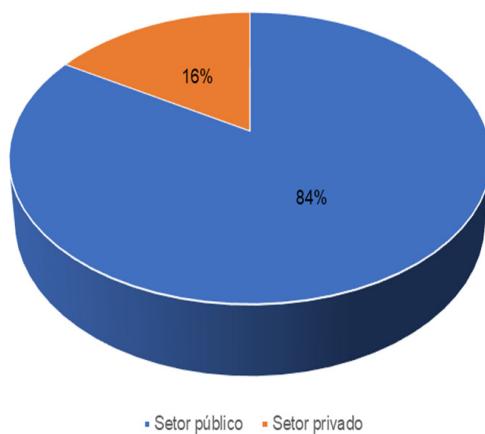
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

Considerando as variáveis quantitativas anteriormente apresentadas no Quadro 3, foi possível analisar que, em termos de idade, os trabalhadores possuem, em média, 41,93 anos; a satisfação com chefias e colegas é de 7,08 anos, em média; o salário como fator decisivo de permanência na organização é de, em média, 6,23 anos; já a oportunidade de formação, 5,19 anos em média; a oportunidade de progressão, 4,57 anos; a procura por novas oportunidades fora da organização, 4,35

anos; a frequência de novas propostas de emprego, 3,95 anos; e a possibilidade de sair da organização por causa do tempo de deslocamento, 3,72 anos.

**GRÁFICO 1**

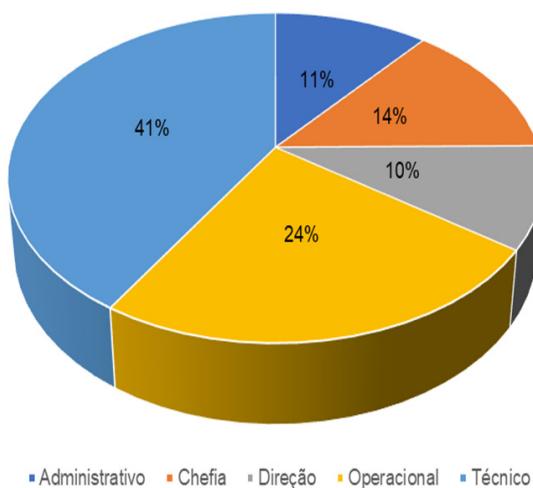
***Churning de recursos humanos setor privado versus setor público***



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

**GRÁFICO 2**

***Churning de recursos humanos por função***



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

Por meio dos Gráficos 1 e 2, verifica-se que 84% dos respondentes pertencem a organizações do setor privado e que apenas 16% compõem organizações do setor público, e a função mais desempenhada pelos trabalhadores é a função técnica (41%).

Levando-se em consideração as 594 respostas válidas, das quais 84% correspondem a trabalhadores do setor privado e 16% a trabalhadores do setor público, para analisar as variáveis quantitativas em estudo, apresentadas posteriormente com a variável tipo de organização (setor privado e setor público), recorreu-se ao cruzamento delas.

Como referido anteriormente, foi aplicada uma escala de Likert de 10 pontos com âncoras nos extremos, e 1 corresponde ao nível muito baixo e o 10 corresponde ao nível muito elevado. Para se proceder ao nível da análise de dados e aos resultados, foi utilizada a compressão da escala em quatro grupos distintos: de 1 a 3 pontos – nível muito baixo; mais de 3 a 5 pontos – nível baixo; mais de 5 a 8 pontos – nível elevado; mais de 8 a 10 pontos – nível muito elevado.

Ante o exposto e procedendo à análise, quanto à satisfação com as instalações e os benefícios, em âmbito global, verificou-se um nível elevado, de modo que 18,35% correspondem a trabalhadores do setor privado e 4,4%, do setor público. No que se refere à satisfação com chefias e colegas, no contexto global, confirmou-se também um nível elevado, com 18,35% dos trabalhadores pertencentes ao setor privado e 2,9%, ao setor público. Considerando o salário como fator decisivo de permanência na organização, globalmente, observou-se um nível elevado, com 15,49% dos respondentes vinculados ao setor privado e 2,2%, ao setor público.

Quanto ao desejo de sair da organização por causa da remuneração, observou-se, no contexto global, um nível muito baixo, dos quais 15,49% correspondem a trabalhadores do setor privado e 3,2%, do setor público. Quanto às oportunidades de progressão profissional, o estudo apresentou um nível muito baixo, com 19,2% dos trabalhadores submetidos ao setor privado e 3,5%, ao setor público.

No que se refere à satisfação com a formação que recebe, no contexto global, também foi apontado um nível baixo, de modo que 12,46% correspondem a trabalhadores do setor privado e 2%, do setor público. Referente à realização pessoal com a função que ocupa na organização, globalmente, foi constatado um nível elevado, com 14,31% correspondendo a trabalhadores do setor privado e 3,2%, do setor público. Quanto à procura por novas oportunidades fora da organização, em âmbito global, a escala apresenta um nível muito baixo, com 20,37% correspondentes a trabalhadores do setor privado e 3,9%, do setor público. Por fim, no que se refere à possibilidade de mudar de organização diante da dificuldade de desloamento até o local de trabalho, verificou-se um nível muito baixo, com 24,58% correspondendo a trabalhadores do setor privado e 4,4%, do setor público.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Das 49 variáveis concebidas para a pesquisa por questionário, na análise TwoStep Cluster, consideraram-se seis variáveis quantitativas referentes aos fatores que levam ao *churning* de recursos humanos, tendo em consideração a sua valorização por parte dos trabalhadores (N = 594).

A análise TwoStep Cluster organizou os trabalhadores em dois agrupamentos, em que é possível observar, no Quadro 4 e no Gráfico 3, as avaliações medianas das variáveis consideradas como modelo de investigação. Além das percepções medianas globais referentes a cada variável, é possível notar também a diferença obtida pela análise TwoStep Cluster no que se refere às avaliações medianas atribuídas pelos trabalhadores pertencentes a cada um dos grupos nas suas respostas ao questionário (Gráfico 3).

QUADRO 4

## Clusters de trabalhadores identificados com maior e menor probabilidade para a ocorrência de *churning*

	Progressão na carreira	Satisfação global com a organização	Oportunidade de formação	Sentimento de realização pessoal	Satisfação com chefias e colegas	Satisfação com instalações/benefícios
Global (Mediana)	4,99	6,99	5	6,99	7	8
<i>Cluster 1 - Trabalhadores com maior probabilidade de permanecer na organização</i>	7	8,01	8	8,01	8,02	8,99
<i>Cluster 2 - Trabalhadores em risco de <i>churning</i></i>	2	4,99	2,99	4,98	6,01	6,99

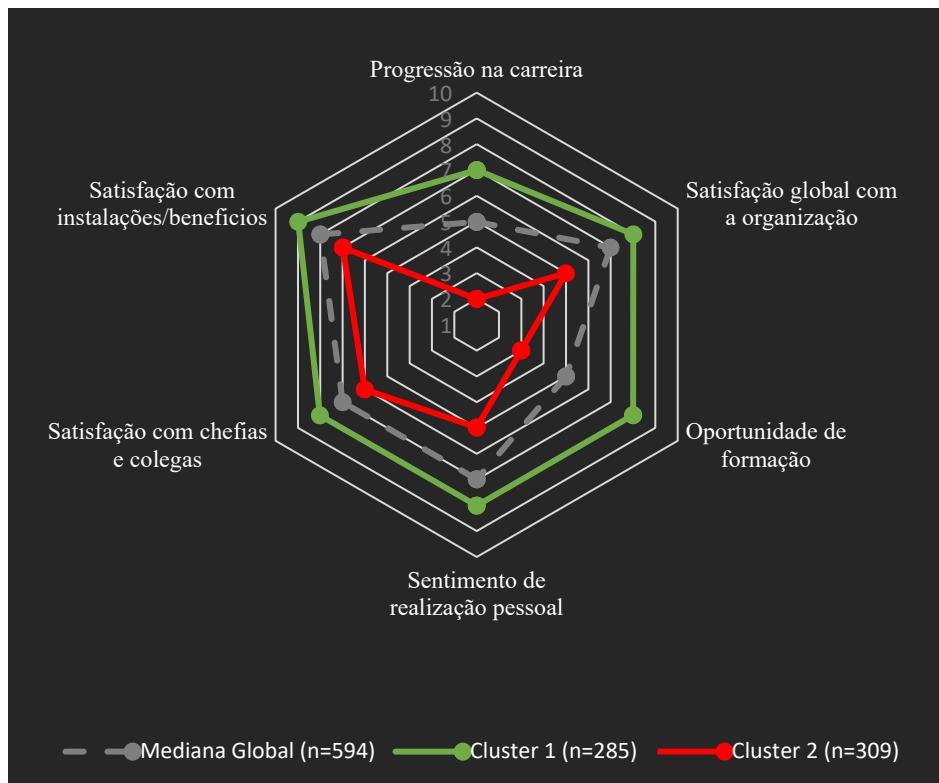
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

O Quadro 4 pressupõe, com base nos resultados obtidos, o que poderá ser esperado em termos de desigualdades referentes aos níveis de motivação e expectativa dos trabalhadores quanto à sua permanência ou saída das organizações. Salienta-se, em particular, a associação que é possível estabelecer entre o grupo de trabalhadores que tendem a diminuir a taxa de *churning* (*Cluster 1*) e o grupo de trabalhadores que tendem a aumentar da taxa de *churning* (*Cluster 2*). Das variáveis mencionadas no Quadro 4, verificou-se maior satisfação em permanecer na organização, o que contribui para a diminuição da taxa de *churning* no *Cluster 1*, por causa de uma mediana superior em todas as variáveis em comparação com a mediana global delas. Foram constatados: progressão da carreira (mediana 7); satisfação global com a organização (mediana 8,01); oportunidade de formação (mediana 8); sentimento de realização pessoal (mediana 8,01), satisfação com chefias e colegas (mediana 8,02) e satisfação com as instalações e os benefícios (mediana 8,99).

O *Cluster 2* apresenta uma mediana inferior em comparação com a mediana global, em que se observam menor satisfação em permanecer na organização, contribuindo para o aumento da taxa de *churning*, além de progressão da carreira (mediana 2); satisfação global com a organização (mediana 4,99); oportunidade de formação (mediana 2,99); sentimento de realização pessoal (mediana 4,98), satisfação com chefias e colegas (mediana 6,01) e satisfação com as instalações e os benefícios (mediana 6,99).

**GRÁFICO 3**

### **Gráfico comparativo das medianas das variáveis para os vários clusters e para a globalidade dos inquiridos**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos por meio de questionário.

O Cluster 1 (composto por 285 observações, que correspondem a 47,98% do total) é constituído por trabalhadores que apresentam maior probabilidade de permanecer na organização; é um grupo de trabalhadores essencialmente constituído por homens; com idade mediana de 49 anos; casados ou que vivem em união estável; possuem escolaridade superior; exercem funções de chefia em empresas multinacionais do setor da indústria com mais de 250 trabalhadores; possuem um vínculo contratual sem termo; permanecem na organização entre 2 e 10 anos e usufruem de um salário entre 2.300€ e 2.600€.

O Cluster 2 (composto por 309 observações, que correspondem a 52,2% do total) é constituído por trabalhadores que apresentam maior probabilidade de sair da organização; é um grupo de trabalhadores majoritariamente constituído por mulheres; com idade mediana de 37 anos; solteiras; com escolaridade superior; exercem funções administrativas em organizações sociais (IPSS, ONG etc.) do setor da saúde e de ação social; com uma dimensão de 50 a 250 trabalhadores; permanecem na organização entre 11 e 20 anos e usufruem de um salário entre 700€ e 1.000€.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar a probabilidade de ocorrência de *churning* de recursos humanos no setor privado e no setor público. Pretendeu-se fazer a caracterização sociográfica e profissional dos trabalhadores inquiridos neste estudo, analisar o nível de satisfação com as condições laborais das organizações onde trabalham, nomeadamente, a satisfação com as chefias e colegas; o salário como fator decisivo de permanência na organização; o desejo de sair da organização derivado da remuneração; oportunidade de progressão; oportunidade de formação; a frequência de novas propostas de emprego; o interesse pela procura de novas oportunidades fora da organização e a possibilidade de sair da organização por causa ao tempo despendido em deslocamento.

Dada a escassez de literatura sobre a temática no setor público e considerando os resultados obtidos, em que se concluiu que é no setor privado em que se verifica maior ocorrência de *churning*, na literatura foi possível dar mais relevância ao setor privado.

Contudo, ao recorrer à análise da literatura existente, foi possível contextualizar a problemática, neste estudo, sobre as diferenças entre o *churning* no setor privado e no setor público, considerando a análise de dois estudos empíricos, assim como verificar a distribuição dos trabalhadores pelos vários setores; a influência que a dimensão das organizações exerce sobre a decisão de os trabalhadores permanecerem ou saírem delas; o impacto da localização geográfica, já que é nas grandes cidades que se verifica maior oferta de emprego, pelo elevado número de empresas, mas é onde se regista maior taxa de *churning* de recursos humanos, por causa da maior facilidade de mudar de emprego em busca das melhores ofertas.

Neste estudo, concluímos que as principais causas que levam os trabalhadores a mudar de emprego estão relacionadas com a falta de um bom ambiente de trabalho; a satisfação com chefias e colegas; o salário como fator decisivo para a sua permanência na organização; a falta de formação, assim como a falta de oportunidades de ascensão na carreira; o fato de a concorrência oferecer melhores condições laborais e o tempo perdido nos deslocamentos para ir ao trabalho.

Para corroborar os resultados obtidos com a análise estatística da literatura analisada, foi possível constatar, por meio de um estudo realizado por Gambi e Brassill (2020), que é nas empresas do setor privado que a taxa de *churning* é mais elevada, e essa constatação é fruto das características culturais e organizacionais aplicadas em cada setor, assim como a influência que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos exercem em cada um dos referidos setores (FLETCHER et al., 2019).

Por sua vez, outros fatores são determinantes para referir que é no setor privado que se verifica maior percentagem de *churning*, fatores estes relacionados com condições salariais, estabilidade, dimensão da organização e o setor de atividade ao qual a empresa pertence (BURGESS, LANE e STEVENS, 2000).

Como a maior atividade econômica está centrada nas cidades, e estas são consideradas os principais motores do crescimento de uma sociedade, as mudanças econômicas têm influência na alteração das estruturas organizacionais, assim como em todo o processo de crescimento e desenvolvimento, quer da organização, quer de todas as suas equipes (FINDEISEN e SUDEKUM, 2008).

Diante do exposto, Findeisen e Sudekum (2008) referem que a ocorrência de *churning* é mais frequente nas grandes cidades, em organizações que aumentam e/ou diminuem rapidamente a sua dimensão mediante o nível de produtividade, provocando um impacto significativo a longo prazo na sociedade em que está inserida.

Seguindo o princípio defendido por Tobler (2003), a área geográfica está associada a lugares/regiones que sofrem alterações ou influências que diferem de local para local, em nível mundial ou

regional, interferindo na atividade econômica. Ela está relacionada com a densidade populacional, ou seja, a área geográfica exerce impacto positivo ou negativo no setor de atividade mediante as características da localidade onde está inserido, do perfil da organização e da população que dela fazem parte, sendo fundamental a sua adaptação. A capacidade e a viabilidade de as organizações sobreviverem e subsistirem em determinados locais dependem da aptidão de elas se inovarem ante as constantes mudanças econômicas e sociais (FOSTER, GRIM e HALTIWANGER, 2016).

No que concerne à influência que o contexto econômico exerce sobre o *churning* de recursos humanos, provocando seu aumento ou diminuição, nesse contexto, o *churning* também assume um papel fundamental ao selecionar as organizações mais produtivas, que contribuem para o desenvolvimento da economia, das organizações menos produtivas, que não têm capacidade de acompanhar a evolução e acabam por sair do mercado de trabalho. Nesse caso, trata-se de *churning* criativo, ou seja, a destruição de empresas menos produtivas promove a permanência das organizações com maior capacidade produtiva com o objetivo de criar desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1976).

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Abordar o tema do *churning* de recursos humanos no setor privado e no setor público não só é pertinente como complexo em razão das diferenças políticas e organizacionais existentes em cada um desses setores.

Neste estudo, optou-se por classificar dados quantitativos, obtidos por meio de um questionário, que possibilitou fazer uma análise global das variáveis categóricas (Quadro 1 e Quadro 2) e das variáveis quantitativas (Quadro 3), permitindo realizar a categorização sociográfica e profissional dos trabalhadores inquiridos.

Pela análise TwoStep Cluster realizada, foi possível identificar dois *clusters* (Quadro 4 e Gráfico 3) que possibilitou constatar quais eram os trabalhadores com maior probabilidade de permanecer na organização (*Cluster 1*), o que contribui para a diminuição da ocorrência de *churning* de recursos humanos, e os trabalhadores em risco de *churning* (*Cluster 2*), que favorece o aumento da taxa de *churning*.

Com os resultados obtidos, foi possível identificar os trabalhadores pertencentes a cada um dos *clusters*, em que se constatou que os homens têm mais tendência de permanecer na organização, pois apresentam valores mais elevados de satisfação com as condições laborais (*Cluster 1*) em comparação com as mulheres, que têm maior chance de sair da organização, em consideração aos valores mais baixos no que se refere à satisfação com as condições laborais (*Cluster 2*).

Considerando a amostra de 594 participantes, verificou-se uma grande discrepância entre o número de respondentes do setor privado e do setor público, o que permite pressupor que o setor com maior tendência para a ocorrência de *churning* seja o privado.

Diante do exposto, por meio da metodologia utilizada e com recurso da pesquisa da literatura sobre o tema, foi possível chegar ao objetivo previamente definido: analisar a probabilidade de ocorrência de *churning* de recursos humanos no setor privado e no setor público. Com a ajuda da análise efetuada, mediante a amostra de cada um dos setores, constatamos que a maior incidência da probabilidade de ocorrência de *churning* de recursos humanos se verificou no setor privado. Com o exame do setor mais propício à ocorrência de *churning* e a avaliação das variáveis previamente selecionadas e investigadas pela análise Two Step Cluster, nomeadamente progressão na carreira;

satisfação global com a organização; oportunidade de formação; sentimento de realização pessoal; satisfação com chefias e colegas; e satisfação com instalações/benefícios, foi possível identificar dois grupos de trabalhadores: trabalhadores com maior probabilidade de permanecer na organização (*Cluster 1*) e trabalhadores em risco de *churning* (*Cluster 2*). Analisados os resultados, constatou-se que os trabalhadores pertencentes ao *Cluster 1* apresentam valores médios mais elevados, o que permitiu concluir que estes têm maior probabilidade de permanecer na organização em comparação com os pertencentes ao *Cluster 2*, que apresentaram valores médios inferiores, ou seja, o nível de satisfação com as condições laborais é mais elevado no *Cluster 1*.

Em referência às limitações do estudo, foi considerada uma limitação a aplicação de questionários de forma generalizada entre os dois setores, o que levou à obtenção de maior número de respostas por parte do setor privado, sugerindo-se, em estudos futuros, a observância de questionários de forma mais seletiva, direcionados aos dois setores em separado, para permitir a análise de quais respondentes pertencem a cada setor, assim como a composição dos campos de atividade que fazem parte do setor privado e do setor público. Dessa forma, presume-se que a obtenção de dados e a respectiva análise permitam resultados mais precisos e concretos em cada um desses setores.

Como proposta de estudo futuro sobre a temática, sugere-se, como método de pesquisa, recorrer à análise fatorial exploratória e à análise fatorial confirmatória, com o intuito de chegar ao modelo causal que permite a aplicação de equações estruturais, pressupondo que esses novos resultados seriam relevantes e enriquecedores em termos literários e empíricos se considerados em outros países de língua oficial portuguesa, pela oportunidade de proporcionar a possibilidade de fazer cruzamentos que permitam a comparação de resultados obtidos sobre a problemática em estudo.

## CONTRIBUTOS DO ESTUDO

O estudo do *churning* no setor privado e no setor público contribui para a mitigação da escassez de literatura e de estudos empíricos sobre o tema na gestão de recursos humanos, sendo pertinente a sua operacionalização de forma a minimizar os custos com o *churning*.

A importância da sua operacionalização se deve ao fato de que provisionar a saída dos melhores trabalhadores, possibilitando a organização se antecipar e prever-se por meio da aplicação de medidas e políticas estratégicas, de forma a reter esses trabalhadores na organização, evitando custos inesperados com saídas e as respectivas substituições (PIRROLAS e CORREIA, 2020).

Com este estudo, foi possível enriquecer o conhecimento do tema do *churning* de recursos humanos, dada a sua enorme complexidade e pertinência, e conhecer e corroborar a percepção da realidade do *churning* de recursos humanos nas organizações, com abrangência de vários setores (setor privado e setor público), de modo que se dê visibilidade à realidade do contexto organizacional vivenciado pelas empresas nos referidos setores.

Por fim, podemos predizer que uma equidade nas condições laborais entre o setor privado e o setor público possibilitaria maior equilíbrio em relação à taxa de *churning*, permitindo a atuação por parte das organizações, de forma a minimizar a sua ocorrência.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, D.; WILBURN, M. **Linking customer and employee satisfaction to the bottom line**. Wisconsin: ASQ Quality Press, 2002.

ARGYRIADES, D. Values for public service: lessons learned from recent trends and the millennium summit. **International Review of Administrative Sciences**, v. 69, n. 4, p. 521-533, 2003.

BAILEY, C. et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, n. 19, p. 31-53, 2017.

BORST, R. T. et al. The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: a comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2019.

BRYSON, A.; FORTH, J.; STOKES, L. How much performance pay is there in the public sector and what are its effects? **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 581-597, 2017.

BURGESS, S.; LANE, J.; STEVENS, D. Job flows, worker flows, and churning. **Journal of Labor Economics**, n. 18, p. 473-502, 2000.

CHANDRASEKARA, P. G. R. B. Factors and there influence on employee retention of the apparel sector employees in Anuradhapura district. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 10, n. 7, p. 543-558, 2020.

CLEARY, H.; REEVES, R. **The “culture of churn” for UK ministers and the price we all pay** (Research Briefing). London: Demos, 2009.

COLLINGS, D.; MELLAHI, K. Atrategic talent mnagement: a review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CORREIA, P. M. A. R. **O impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (Siadap) na satisfação dos colaboradores**: o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal. 2012. Tese (Doutorado em Adminsitração Pública) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.

DESHWAL, S. Employee retention – pespective of employees. **International Journal of Applied Research**, v. 6, n. 1, p. 344-345, 2015.

DUHAUTOIS, R.; GILLES, F.; PETIT, H. Decomposing the relationships between wage and churning. **International Journal of Manpower**, n. 37, p. 660-683, 2016.

FINDEISEN, S.; SUDEKUM, J. Industry churning and the evolution of cities: evidence for Germany. **Journal of Urban Economics**, n. 64, p. 326-339, 2008.

FLETCHER, L. et al. Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 6-46, 2019.

FOSTER, L.; GRIM, C.; HALTIWANGER, J. Reallocation in the great recession: cleansing or not? **Journal of Labor Economics**, v. 34, n. 1, p. 293-331, 2016.

GAMBI, L.; BRASSILL, C. **Job Churn in the public service**: a trend analysis of the workforce dynamics during the years 2006-2018. Ireland: IGees, 2022.

ILMAKUNNAS, P.; MALIRANTA, M. Worker inflow, outflow, and churning. **Applied Economics**, v. 37, n. 10, p. 1115-1133, 2005.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KERR, A. Job flows, worker flows and churning in South Africa. **South African Journal of Economics**, v. 86, n. 1, p. 141-166, 2018.

LYONS, S.; DUXBURY, L.; HIGGINS, C. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. **American Society for Public Administration**, v. 66, n. 49, p. 605-618, 2014.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MPOFANA, M.; RUITERS, G. New public management, quick fixes and policy churn in South Africa: a case study of Eastern Cape Hospitals. **Administratio Publica**, v. 27, n. 4, p. 178-96, 2019.

NORRIS, E.; ADAM, R. **All change**: why Britain is so prone to policy reinvention, and what can be done about it. London: Institute for Government, 2017.

PERRY, J.; WISE, L. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 59-68, 2020.

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, 2021a.

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Churning de recursos humanos: causas e estratégias de atenuação. **Lex Humana**, v. 13, n. 1, p. 165-181, 2021b.

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Literature review on human resource churning —theoretical framework, costs and proposed solutions. **Social Sciences**, v. 11, n. 489, p. 2-15, 2022a.

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. About churning. **Academia Letters**, v. 1, n. 5114, p. 1-8, 2022b.

PIRROLAS, O.; CORREIA, P. Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de churning de recursos humanos. **New Trends in Qualitative Research**, v. 14, p. 1-7, 2022c.

SHUCK, B. Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 3, p. 304-328, 2011.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. 5a. ed. George Allen e Unwin LDA, 1976.

TOBLER, W. Geographic area and map projections. **Geographical Review**, v. 53, n. 1, p. 59-78, 1963.

---

**OLGA ALEXANDRA CHINITA PIRROLAS**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7914-4020>

Doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ULisboa); Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS); Licenciada em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). E-mail: olgalexandrap@gmail.com

**PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3111-9843>

Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pela Universidade Técnica de Lisboa; Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa; Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa; Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC); Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça, Ministério da Justiça de Portugal. E-mail: pcorreia@fd.uc.pt

---