

# O salário como fator impulsionador do *churning* de recursos humanos

## *Salary as the decisive factor for churning in human resources*

Olga Alexandra Chinita Pirrolas<sup>1</sup>  
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia<sup>2</sup>

### Resumo

O presente artigo pauta com uma abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados, a 20 diretores de recursos humanos de empresas de vários setores de atividade, do setor privado em Portugal. Com base na revisão da literatura foi definido como objetivo geral, analisar qual a principal causa de *churning* de recursos humanos e quais as medidas estratégicas adotadas pelas organizações para promover a retenção de recursos humanos. Considerando o objetivo geral, formulou-se a questão de investigação: “Qual a principal causa do *churning* de recursos humanos?” De forma a responder ao objetivo geral, assim como à questão de investigação, procedeu-se à elaboração e análise de um modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos. A pertinência do estudo sobre esta temática recaiu sobre a oportunidade de contribuir para o aumento da literatura e de estudos empíricos sobre o tema em questão, assim como contribuir para o desenvolvimento de um conceito bastante complexo e ainda pouco explorado. Através da análise dos resultados obtidos, foi possível selecionar as principais causas de *churning* de recursos humanos, e mediante da análise teórica, o relacionamento entre as variáveis selecionadas, constatando-se que a principal causa de *churning* de recursos humanos foi o fator salário e que a estratégia mais adotada pelas organizações para atenuar esta problemática foi a revisão das políticas organizacionais. Neste caso, as políticas salariais, de forma a analisar fatores que estejam desajustados, não obstante da constante atualização das políticas organizacionais face à concorrência no mercado de trabalho.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ULisboa). *E-mail*: olgaalexandrap@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública) pela Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC), Portugal. Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça, Ministério da Justiça de Portugal. *E-mail*: pcorreia@fd.uc.pt

Palavras-chave: Salário. Causas do *Churning* de Recursos Humanos. *Churning* de Recursos Humanos. Retenção de Recursos Humanos. Políticas Organizacionais.

## **Abstract**

This article is based on a qualitative approach, using semi-structured interviews as a method of data collection, with 20 human resource directors of companies from various sectors of activity in the private sector in Portugal. Based on the literature review, the general objective was defined as to analyze the main cause of human resource churn and the strategic measures adopted by organizations to promote human resource retention. Considering the general objective, the research question was formulated: “What is the main cause of human resource churning?” In order to answer the general objective, as well as the research question, a theoretical-methodological model of human resource churning was developed and analyzed. The pertinence of the study on this theme rested on the opportunity to contribute to the increase of literature and empirical studies on the topic in question, as well as to contribute to the development of a rather complex and still little explored concept. Through the analysis of the results obtained, it was possible to select the main causes of human resource churning, and through the theoretical analysis, the relationship between the variables selected, finding that the main cause of human resource churning was the salary factor and that the strategy most adopted by organizations to mitigate this problem was the review of organizational policies. In this case, salary policies, in order to analyze factors that are maladjusted, despite the constant updating of organizational policies in view of the competition in the labor market.

Keywords: Salary. Causes of Human Resource Churning. Human Resource Churning. Retention of Human Resources. Organizational Policies.

**Data de submissão:** 24 de abril de 2022

**Data de aprovação:** 20 de outubro de 2022

## INTRODUÇÃO

Apesar da complexidade do conceito de *churning* de recursos humanos e da relevante problemática que suscita nas organizações, ainda é um tema pouco explorado, quer em termos de literatura, quer em termos de estudos empíricos. Como referido, a principal motivação para a realização deste artigo prendeu-se com a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de um tema pertinente derivado da complexidade social e econômica resultantes da constante evolução científica e tecnológica e das desigualdades sociais e culturais cada vez mais acentuadas, trazendo repercussões a nível organizacional.

Dada a pertinência da atuação por parte dos gestores de recursos humanos no que concerne ao *churning*, é neste sentido que surge o interesse na contribuição para o alargamento da literatura, quer na dissiminação de um tema de difícil definição e de grande complexidade (PIRROLAS; CORREIA, 2021; 2022c), assim como a oportunidade de divulgar os resultados de um estudo empírico com recurso a entrevistas realizado em Portugal.

De forma a acompanhar as constantes evoluções numa sociedade que se assume cada vez mais competitiva, a necessidade de atualização das políticas organizacionais tem sido um dos principais fatores com que as organizações se vêm confrontadas, devido à dificuldade de retenção dos seus recursos humanos.

É neste contexto que surge a problemática em estudo sobre o *churning* de recursos humanos.

Dada a multiplicidade de definições atribuídas por vários autores, tomou-se como premissa, os custos resultantes das substituições de recursos humanos que saíram da organização de forma voluntária. Considerando o relacionamento entre o conceito de *turnover* e o conceito de *churning*, existem diferenças, enquanto o *turnover* tem como principal foco a rotatividade de recursos humanos, o *churning*, apesar de seguir a mesma abordagem, tem como principal foco os custos associados às substituições de recursos humanos derivadas das saídas voluntárias, ou seja, o *churning* apenas está relacionado com os custos das contratações provenientes de substituições (PIRROLAS; CORREIA, 2022b).

Custos relacionados com o processo de substituição de colaboradores-chave nos quais as organizações investiram na sua formação e desenvolvimento profissional e que devido à falta de medidas estratégicas

A necessidade de atualização das políticas organizacionais tem sido um dos principais fatores com que as organizações se vêm confrontadas, devido à dificuldade de retenção dos seus recursos humanos.

As principais causas estavam relacionadas principalmente com os salários, os trabalhadores valorizavam empresas que reconhecessem o seu desempenho e competências e fossem recompensados através de melhores salários.

de retenção e atualização das políticas organizacionais, acabam por abandonar a organização para outra concorrente, levando consigo todo o conhecimento e competências (SARADHI; PALSHIKAR, 2010).

Neste sentido, torna-se crucial a existência de um plano de previsão de saídas que esteja na vanguarda das necessidades dos gestores de recursos humanos nas organizações (PIRROLAS; CORREIA, 2020).

Burgess et al. (2000) referem que esses custos advêm da falta ou das desadequadas políticas organizacionais, gerando desmotivação por parte dos colaboradores levando-os a procurar melhores condições que satisfaçam as suas necessidades.

Contudo, as organizações devem procurar manter um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e as necessidades das organizações, de forma a evitar saídas voluntárias (URIBE, 2006).

Assim sendo, Hudson (2015) refere a importância da operacionalização do conceito de *churning* como a possibilidade das organizações agirem com medidas preventivas e corretivas, com o intuito de diminuir custos, reter talentos nas organizações, gerar receita, aumentar a proficiência, destacar-se na atividade de negócio, melhorar a agilidade e manter o lucro.

Considerando que o *churning* de recursos humanos ocorre de diversos contextos, Artz et al. (2020) através de um estudo realizado com o intuito de comparar a taxa de *churning*, derivada do fator salário, tendo em consideração a dimensão das empresas, verificou-se que empresas de grande dimensão, localizadas em cidades e em empresas de pequenas dimensões situadas em meios rurais, constataram que é nas pequenas organizações onde se registam maiores taxas de *churning*, devido à impossibilidade destas organizações oferecerem melhores salários.

No que se refere ao contexto econômico, Ilmakunnas e Maliranta (2005), por meio de um estudo sobre a taxa de *churning* considerando três períodos econômicos diferentes (expansão, recessão e recuperação), constataram que durante a expansão da economia a percentagem de saídas de funcionários aumentou 36%, enquanto que durante um período de recessão a percentagem de saídas diminuiu para 22%, verificando-se também que durante a recuperação a percentagem de saídas aumentou para 40%. Feita a análise sobre as principais causas de *churning* constatou-se que as principais causas estavam relacionadas principalmente com os salários, os trabalhadores valorizavam empresas que reconhecessem o seu desempenho e competências e fossem recompensados através de melhores salários.

Como mencionado anteriormente, de forma a nortear toda esta investigação, foi definido como objetivo geral analisar qual a principal causa de *churning* de recursos humanos e quais as medidas estratégicas adotadas pelas organizações de forma a promover a retenção de recursos humanos.

Considerando o objetivo geral, formulou-se a questão de investigação: “Qual a principal causa do *churning* de recursos humanos?”, procedendo-se à elaboração e análise de um modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos, de forma a responder ao objetivo geral, como à questão de investigação.

Assim sendo, esta investigação segue a seguinte estrutura: a seção seguinte é composta pelo enquadramento conceitual onde é apresentada uma pequena abordagem sobre o salário como principal fator de *churning* de recursos humanos, assim como as medidas preventivas de *churning* de recursos humanos. Segue-se a seção da metodologia utilizada e, por fim, procedeu-se à conclusão tendo sido feita uma alusão às contribuições do estudo, assim como a proposta de sugestão para estudos futuros.

## **1 ENQUADRAMENTO CONCEITUAL**

### **1.1 O SALÁRIO COMO PRINCIPAL FATOR DE *CHURNING* DE RECURSOS HUMANOS**

Com o surgimento do capitalismo, o salário tornou-se a principal forma de pagamento da mão de obra, é a retribuição em dinheiro paga pelo empregador ao colaborador em função do cargo que exerce e dos serviços prestados num determinado período, que se pode referir ao mês ou à hora trabalhada (CHIAVENATO, 2014).

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração é o pagamento fixo que um colaborador recebe regularmente na forma de salário mensal ou salário por hora, em troca do trabalho prestado na organização, ou seja, a remuneração é representada pelo salário.

Neste sentido, o salário é um fator muito importante para o desempenho dos empregados, ou seja, o pacote de recompensas e benefícios tem impacto na eficiência dos colaboradores, aumenta os resultados do seu desempenho, a satisfação e a produtividade (NAGARAJU; POOJA, 2017). Assim sendo, se o nível de satisfação com a remuneração for boa, o desempenho do colaborador, a qualidade e o desempenho

no trabalho também terá um impacto positivo. Diante disso, o nível de remuneração praticado numa organização influencia diretamente o *churning* de recursos humanos, devido aos colaboradores compararem a sua remuneração com a praticada noutras organizações, sendo este um fator decisivo para a sua permanência ou saída da organização (NAGARAJU; POOJA, 2017).

As saídas das organizações não são apenas uma causa, mas o efeito e as consequências de fatores internos e externos que condicionam comportamentos e atitudes dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014). Cada vez mais, os gestores de recursos humanos investem na avaliação das principais causas de *churning*, que para além dos custos gerados à organização, o elevado índice de *churning* indica que algo não está bem e que precisa ser melhorado (MEDEIROS et al., 2012).

Uma organização que possua a capacidade de manter os seus colaboradores é uma mais valia, no entanto, é necessário investir na sua formação, valorizar o seu desempenho de forma a promover a sua motivação, de forma a promover o favorecimento e desenvolvimento da produtividade (STEIL et al., 2016).

Duhautois et al. (2016) referem que uma organização que ofereça salários elevados é mais propensa a manter os seus colaboradores, em contrapartida, nem todos os colaboradores têm as mesmas características, ambições e necessidades, ou seja, colaboradores que recebem salários mais elevados podem ser menos sensíveis a um incentivo salarial, assim como outros colaboradores podem valorizar outras motivações, como, por exemplo, oportunidades de carreira.

## 1.2 MEDIDAS PREVENTIVAS DE *CHURNING* DE RECURSOS HUMANOS

Pirrolas e Correia (2021) referem que, devido ao contexto socioeconômico em que o mercado de trabalho está inserido, considerando as oportunidades de emprego em determinados períodos econômicos e as expectativas de cada colaborador face às condições laborais, é um direito de liberdade de todos os trabalhadores decidirem a sua permanência na organização ou mudar para outra organização concorrente.

Kamalaveni et al. (2019) referem que a decisão de sair de uma organização é um direito de qualquer colaborador, sendo que esta decisão muitas vezes é tomada com base no seu bem-estar na organização e

**Para um bom funcionamento das organizações com vista à obtenção de lucro, é importante a existência de um sistema de previsão de *churning*.**

também atendendo a outros fatores, como o salário, o ambiente de trabalho, os benefícios atribuídos, desenvolvimento de carreira, formação e desenvolvimento profissional etc.

Nos finais dos anos 90, surgiu o conceito de gestão de talentos. A gestão de talentos ou a capacidade de manter os melhores trabalhadores na organização está relacionada com a retenção de recursos humanos, sendo essa uma tarefa de grande complexidade, sendo necessária uma constante atualização, implementação e acompanhamento das mudanças sociais e tecnológicas de forma a se tornarem competitivas e dinâmicas face à concorrência (KAMALAVENI et al., 2019).

Apesar de não existir uma definição unânime sobre talento (ISHIYAMA, 2021), este conceito se refere às capacidades, características e competências excepcionais de alguns recursos humanos (COLLINGS; MELLAHI, 2009).

De forma a enfrentar esta problemática, as organizações devem adotar medidas estratégicas de retenção, através da implementação ou melhoria de políticas organizacionais em matéria de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, benefícios, revisão de funções e salários, com o objetivo de reter os colaboradores na organização a longo prazo (MOREIRA et al., 2018).

Cada colaborador tem as suas próprias motivações e a decisão de sair é variada, relacionada por vezes com conflitos com chefias e/ou colegas, a falta de reconhecimento, falta de regalias, salários baixos, más condições de trabalho, progressão de carreira (SARADHI; PALSHIKAR, 2010).

De forma a prevenir eventuais saídas voluntárias de colaboradores, a organização, por meio de questionários de satisfação, de reuniões com os colaboradores, tentam perceber quais as suas motivações e o nível de satisfação com as funções desempenhadas e atuam sobre os aspectos negativos ou a melhorar; outro método de prevenção é obtido quando há a realização de entrevistas de saída, os gestores de recursos humanos tentam perceber qual o motivo da decisão de sair e com base na informação obtida atuam com medidas corretivas ou de melhoria sobre os aspectos apresentados como principais causas das saídas (SISODIA et al., 2017; KAMALAVENI et al., 2019).

Para um bom funcionamento das organizações com vista à obtenção de lucro, é importante a existência de um sistema de previsão de *churning*, o que só não evita o risco de enormes perdas de dinheiro com novas contratações para fazer face às substituições (*churning*), como promove o

crescimento da organização e o desenvolvimento dos seus colaboradores (TAMBDE; MOTWANI, 2019).

Evitar custos inesperados com novas contratações é uma preocupação significativa para os gestores de recursos humanos, dado que se torna uma perda de tempo e dinheiro, investir nos colaboradores, através de formação, partilha de conhecimentos para adquirir experiência para desempenhar as suas funções e este acaba por sair da organização e ter de contratar outro colaborador que inicialmente ainda não adquiriu o mesmo desempenho do colaborador que saiu (RAMAPRYA; SUDHAMATHI, 2020).

Ramaprya e Sudhamathi (2020) referem que uma organização, para manter os seus colaboradores, deve considerar cinco fatores: o respeito entre todos os colaboradores e chefias; o salário e benefícios; segurança no trabalho, reconhecimento pelas competências e conhecimentos e confiança mútua entre colaboradores e empregadores.

## **2 METODOLOGIA**

Com base no enquadramento teórico e de acordo com os objetivos descritos anteriormente, nesta investigação empírica, optou-se pela recolha de dados qualitativos por meio da realização de 20 entrevistas semiestruturadas, com o intuito de conhecer a realidade e o contexto vivenciado em organizações em Portugal. As entrevistas foram realizadas a diretores de recursos humanos de organizações de vários setores de atividade, do setor privado. O roteiro da entrevista, como instrumento de recolha de dados, foi composto por 22 questões: seis de caracterização sociográfica e profissional; quatro relacionadas com o *churning* de recursos humanos; quatro relacionadas com os custos do *churning* e oito referentes às medidas estratégicas adotadas pelas organizações para reter os seus colaboradores.

Nota-se que os entrevistados foram informados que a informação recolhida seria anônima em termos quer do entrevistado quer da identificação da organização, por isso, nos quatro exemplos apresentados neste artigo resultante das entrevistas, os participantes são identificados como Entrevistado 1, 2, 3 e 9.

Após a recolha de informação, procedeu-se à análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2011), tendo as mesmas sido gravadas e transcritas. Foram selecionadas as variáveis mais relevantes,

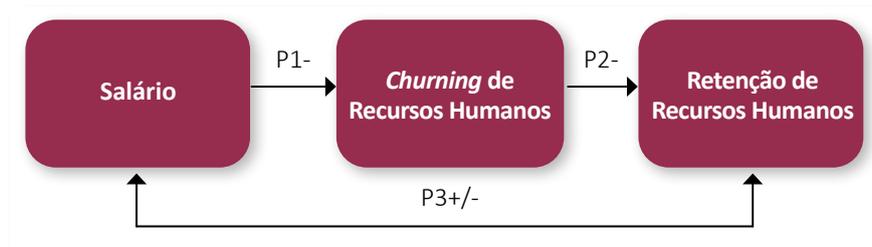
tendo sido consideradas como mais relevantes as variáveis mais referenciadas pelos entrevistados, com as quais se procedeu à elaboração de um modelo teórico metodológico de *churning* de recursos humanos de forma a analisar teoricamente a relação entre as variáveis em estudo, para o qual foram formuladas quatro proposições:

QUADRO 1 – Proposições formuladas para análise teórica das variáveis em estudo

Proposição 1	O salário influencia negativamente o <i>churning</i> .
Proposição 2	O <i>churning</i> influencia negativamente a retenção de recursos humanos.
Proposição 3	A ausência de estratégias de retenção de recursos humanos influencia negativamente o salário.
Proposição 4	O salário tem um impacto positivo na retenção de recursos humanos através da implementação de medidas estratégicas de retenção de recursos humanos, diminuindo a percentagem de <i>churning</i> .

FONTE: Os autores (2022)

FIGURA 1 – Modelo teórico-metodológico de *churning* de recursos humanos



FONTE: Os autores (2022)

### 3 RESULTADOS

Feita a análise de conteúdo, foram selecionadas onze variáveis como sendo as principais causas do *churning* de recursos humanos, nomeadamente: a progressão na carreira; salário; horários; tipo de liderança; concorrência; localidade; ambiente de trabalho; cultura organizacional; promoção, reconhecimento e motivação. Selecionadas as variáveis, procedeu-se à sua análise de frequência, através da qual se constatou que a variável que apresentou maior percentagem foi o salário.

Constatando-se ser o salário o principal fator impulsionador do *churning* de recursos humanos e considerando a literatura existente sobre

o tema, este fenômeno tem mais evidência em organizações que não adotem ou não possuam medidas estratégicas de retenção, ou seja, que não implementem políticas organizacionais, de forma ajustar fatores que estejam desatualizados (PIRROLAS; CORREIA, 2022a), no caso desta pesquisa, a atualização de políticas salariais de forma a diminuir a taxa de *churning*.

Considerando o salário como a principal causa do *churning*, elaborou-se um modelo teórico-metodológico do *churning* de recursos humanos, que através da sua análise permitiu dar resposta às proposições anteriormente mencionadas.

Neste sentido, através da literatura, constatou-se que o custo da perda de colaboradores talentosos, experientes e qualificados é muito mais elevado do que o custo de contratação de novos colaboradores (*churning*). Diante desta situação, manter os melhores talentos é uma questão crítica para as organizações (IQBAL et al.,2017).

Assim sendo, e de forma a fundamentar cada uma das proposições definidas, com base na literatura analisada, apresentamos a sua comprovação e veracidade.

Iqbal et al. (2017) referem o salário como uma determinante muito forte na retenção de recursos humanos numa organização, uma organização com um nível de salários mais elevados, em relação a outras organizações do mercado de trabalho, atrai e retém colaboradores com maior qualidade e competências a longo prazo. Assim sendo, podemos prever que o salário influencia negativamente o *churning* de recursos humanos (P1).

Orellano et al. (2009) referem que o processo de substituição de colaboradores para fazer face às saídas voluntárias das organizações, denominado de *churning*, surge quando ocorrem substituições voluntárias, gerando a necessidade de contratar novos colaboradores, arcando com custos associados a esse processo de substituição. Assim sendo, o *churning* ocorre em momentos de evolução de economia, provocando um efeito negativo na retenção de recursos humanos. Peterson (2005) refere que é frustrante e caro para as organizações quando se realiza um processo de recrutamento e seleção exaustivo, implementam-se programas estratégicos de socialização, ajustam-se as equipes de trabalho para acolher os novos colaboradores, investe-se em formação e este acaba por sair da organização, tornando-se neste sentido, uma das principais preocupações das organizações, a retenção de recursos humanos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, podemos prever que o *churning* influencia negativamente a retenção de recursos humanos (P2).

Moreira et al. (2020) mencionam que, quando as organizações determinam medidas estratégicas de retenção, esta torna-se mais competitiva, ativa e sustentável, evitando perda de colaboradores experientes, assim como os custos associados a substituições. Yadav et al. (2018) referem que a ausência de estratégias de retenção causa um custo significativo para as organizações, o que mais tarde pode afetar a sua eficiência, assim como a sua desvalorização no mercado de trabalho, de forma a evitar esta problemática, os autores referem que, para evitar esta problemática, as organizações devem implementar estratégias que promovam a motivação e satisfação dos colaboradores como: promover um bom ambiente de trabalho, rever as políticas salariais, proporcionar um bom ambiente com chefias e colegas.

Desta forma, considerando os vários fatores que influenciam a retenção, o salário é considerado um dos fatores influentes na decisão de permanecer ou abandonar a organização, daí ser crucial a existência de medidas estratégicas, assim sendo, podemos prever que a ausência de estratégias influenciam negativamente o salário, devido à ausência de oportunidade de melhoria salarial (P3).

Deshwal (2015) refere-se aos recursos humanos como sendo o ativo mais precioso de uma organização, por conseguinte, cada organização deve, através da adoção de medidas estratégicas de retenção, manter os seus colaboradores por um período máximo, contribuindo, desta forma, para o sucesso da organização. Chandrasekara (2020) menciona que uma organização deve utilizar uma vasta gama de estratégias para influenciar o empenho e a retenção de colaboradores, estratégias entre as quais, relacionadas com o salário, reconhecimento, trabalho desafiador, possibilidade de progressão na carreira, de promoção, bom ambiente de trabalho e o bom relacionamento com os colegas.

Assim sendo, podemos prever que a adoção de medidas estratégicas de retenção de recursos humanos, como a revisão e constante atualização salarial, influencia positivamente a satisfação dos colaboradores, contribuindo para a diminuição do interesse de sair da organização, contribuindo para a diminuição da taxa de *churning* de recursos humanos (P4).

De forma a fazer referência à informação recolhida através das entrevistas, apresentamos, no QUADRO 2, alguns exemplos dos contributos prestados pelos entrevistados, referindo o salário como principal causa das saídas:

QUADRO 2 – Exemplos de informação recolhida através de entrevistas referindo o salário como principal causa do *churning* de recursos humanos

“... às vezes... por 500, 1000 metros, as condições financeiras são melhores... somos uma atividade profissional... com muitas horas extra... o trabalho acaba por ser um bocado pesado... temos um horário rígido...”	Entrevistado 1
“... se for por mais salário, se alguém lhes oferecer mais 100 – 150€, hoje em dia têm uma grande elasticidade de sair por esses valores...”	Entrevistado 2
“... muitas vezes para essas funções são abordados e aliciados com valores monetários...”	Entrevistado 3
“...outras vezes sim... a procura de melhores salários... noutras áreas... outros locais... a procura de novos desafios são o motivo das saídas...”	Entrevistado 9

FONTE: Os autores (2022)

## CONCLUSÃO

Sendo os recursos humanos a principal chave para o sucesso das organizações, ter a capacidade de manter essa força de trabalho é benéfico tanto para as organizações como para os seus colaboradores. No entanto, nos dias de hoje, é considerada uma problemática com a qual as organizações se vêem confrontadas, manter os seus recursos humanos mais talentosos na organização, derivado da concorrência existente no mercado de trabalho. Um colaborador que não se sinta satisfeito com o trabalho que desempenha ou com as condições de trabalho, procura uma nova oportunidade noutras organizações (RAMAPRIKA; SUDHAMATHI, 2020).

Pirrolas e Correia (2020) referem que as saídas voluntárias de colaboradores são uma constante problemática para as organizações, especialmente quando são os talentos que decidem sair para outra empresa concorrente, devido à oferta de melhores condições laborais.

Através da metodologia utilizada, com recursos à revisão da literatura e às entrevistas semiestruturadas, foi possível aprofundar a temática em questão, em contexto real, permitindo cumprir com os objetivos estabelecidos. Possibilitando a elaboração e descrição do referido modelo teórico metodológico de *churning* de recursos humanos, que permitiu explicar as relações entre variáveis relacionadas com o *churning* de recursos humanos.

Uma das principais contribuições do referido modelo relaciona-se com a possibilidade de testar empiricamente a variável mais relevante que resultou da análise de conteúdo, neste caso em concreto, o salário como sendo a principal causa do *churning* de recursos humanos.

Considerando o *churning* de recursos humanos, um tema ainda pouco explorado, quer em termos de literature, quer em estudos empíricos, esta pesquisa foi realizada com recurso a entrevistas em empresas portuguesas. Sugere-se que estudos futuros repliquem a abordagem descrita neste trabalho de modo a aprofundar e robustecer as conclusões apresentadas. Propõe-se a realização de um estudo quantitativo, utilizando um questionário como método de recolha de dados, procedendo-se da análise estatística, recorrendo à análise fatorial exploratória e à análise fatorial confirmatória, de modo a chegar ao modelo causal que permite a aplicação de equações estruturais. Esses novos resultados seriam extremamente relevantes se considerados noutros contextos, em particular, noutros países de língua oficial portuguesa, como é o caso do Brasil, pela oportunidade que proporcionariam de efetuar um cruzamento e a comparação com os resultados obtidos neste trabalho, sobre a problemática em estudo.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BURGESS, Simon; LANE, Julia; STEVENS, David. Job flows, worker flows, and churning. **Journal of Labor Economics**, Chicago, v. 18, n. 3, p. 473-502, Oct. 2000.
- CHANDRASEKARA, PGRB. Factors and there influence on employee retention of the apparel sector employees in Anuradhapura district. **International Journal of Scientific and Research Publications**, New Delhi, v. 10, n. 7, p. 543-558, Jul. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COLLINGS, David.; MELLAHI, Kamel. Strategic talent management: a review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304-313, Dec. 2009.
- DESHWAL, Shavita. Employee retention: prespective of employees. **International Journal of Applied Research**, Delhi, v. 1, n. 6, p. 344-345, Jan. 2016.
- DUHAUTOIS, Richard; GILLES, Fabrice; PETIT, Héloïse. Decomposing the relationships between wage and churning. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 4, p. 660-683, Jul. 2016.
- IQBAL, Shuja; GUOHAO, Li; AKHTAR, Shamim. Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. **Review of Public Administration and Management**, Dubai, v. 5, n. 3, p. 1-7, Jan. 2017.
- ISHIYAMA, Nobutaka. The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: the case of Japan. **Asia Pacific Business Review**, v. 27, n. 3, p. 1-20, Apr. 2021.
- KAMALAVENI, M. S.; RAMESH, S.; VETRIVEL, T. A review of literature on employee retention. **International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)**, v. 4, n. 4, p. 1-10, May 2019.
- MEDEIROS, Rochele; ALVES, Rafaela; RIBEIRO, Sidney. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio, Ltda. **Revista Científica da Escola de Gestão e de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 115-126, jan. 2013.

MOREIRA, Ana et al. Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. **European Journal of Management Studies**, Lisbon, v. 5, n. 1, p. 1-22, Nov. 2020.

MOREIRA, Geraldo et al. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 21, n. 1, p. 219-231, jan./jun. 2018.

MOULANA, Mohammed et al. Early prediction of employee churn. **Test engineering e management**, v. 83, p. 18302-18307, May/Jun. 2020.

NAGARAJU, Dr. B.; POOJA, J. Impact of salary on employee performance emperical evidence from public and private sector banks of Karnataka. **International Journal of Marketing and Human Resource Management**, Mysore, v. 8, n. 4, p. 43-51, Oct./Dec. 2017.

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlinson; PAZELLO, Elaine. A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **RBE**, Rio de Janeiro, v. 63, n. 2, p. 135-152, abr./jun. 2009.

PETERSON, Coleman, H. Employee retention: the secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies. **Human Resource Management**, v. 44, n. 1, p. 85-88, Feb. 2005.

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

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. The theoretical-conceptual model of churning in human resources: the importance of its operationalization. **Sustainability**, Basileia, v. 13, n. 9, p. 1-11, Feb./Apr. 2021.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. As principais causas de churning de recursos humanos. In: CARVALHO, Luísa Cagica et al. (Coord.). **Temas emergentes em ciências empresariais: novas abordagens nas áreas científicas dos recursos humanos, marketing e turismo, empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Sílabo, 2022a. p. 33-42. v. 2.

PIRROLAS, Olga; CORREIA, Pedro. Literature review on human resource churning –theoretical framework, costs and proposed solutions. **Social Sciences**, Basileia, v. 11, n. 489, p. 2-15, Oct. 2022b.

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

SARADHI, Vijaya; PALSHIKAR, Girish. Employee churn prediction. **Expert Systems whith Applications**, v. 38, n. 3, p. 1999-2006, Mar. 2010.

SISODIA, Dilip; VISHWAKARMA, Somdutta; PUJAHARI, Abinash. Evaluation of machine learning models for employee churn prediction. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INVENTIVE COMPUTING AND INFORMATICS (ICICI), 2017, Raipur. **Proceedings...** Raipur: IEEE, 2017, p. 1016-1020.

STEIL, Andrea.; PENHA, Mariana; BONILLA, Maria. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Psicologia**: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 16, n. 1, p. 88-102, mar. 2016.

TAMBDE, Aniket; MOTWANI, Dilip. Employee churn rate prediction and performance using machine learning. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, v. 8, n. 2S11, p. 824-826, Sep. 2019.

URIBE, Juanita. On the benefits and costs of job reallocation in Colombia. **Desarrollo y Sociedad**, v. 57, p. 123-162, Apr. 2006.