

1 2 9 0



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Nuno Filipe Nascimento Delgado

**O CONCEITO DO CHURNING NA GESTÃO DOS
RECURSOS HUMANOS**
O CASO DE ESTUDO DOS SERVIÇOS DA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

VOLUME 1

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração
Público-Privada orientado pelo Professor Doutor Pedro Miguel Alves
Ribeiro Correia e apresentado à Faculdade de Direito.**

Maio de 2023



Nuno Filipe Nascimento Delgado

O conceito do churning na gestão dos Recursos Humanos: O Caso de Estudo dos Serviços da Universidade de Coimbra

The concept of churning in Human Resources management: The Case Study of the Services of the University of Coimbra

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada

Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Coimbra, 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar à minha família, especialmente pais, irmão e avós, pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico. Em várias ocasiões, apesar de não perceberem, acabaram por ser a base da minha confiança e perseverança.

Aos meus amigos, desde os mais antigos, até aos que surgiram durante este percurso académico e que continuam até aos dias de hoje. Todos à sua maneira, ajudaram-me e facilitaram esta fase da minha vida. Difícil agradecer individualmente a cada um de vocês. Sabem que são amizades para a vida.

Ao meu orientador, Doutor Pedro Correia, por me ter aceitado como orientando. Acabo o meu percurso académico com a opinião clara de ter sido um dos professores que mais me marcou através da sua partilha de conhecimento muito para além da matéria. Um nome que certamente irei recordar e partilhar ao longo da minha vida.

Por fim, ainda agradecer aos envolvidos durante o período de estágio. A toda a equipa da Divisão de Recrutamento e Gestão de Contratos pela simpatia e ajuda, à Dra. Helena e Dra. Lília pela confiança e Dra. Sílvia Santos pela compreensão e disponibilização do questionário, algo indispensável no meu trabalho. Ao Tiago, Joana e Adriana pela integração e especialmente ao João e Cláudia por todo o conhecimento transmitido, pelo companheirismo e por me terem ajudado a passar uns bons cinco meses de estágio.

Muito obrigado.

Resumo

O presente trabalho visa desenvolver o conceito de churning, uma vez que este apresenta poucos estudos empíricos e literatura. Normalmente este conceito associa-se aos clientes de uma certa empresa, contudo neste trabalho vai ser estudado o churning nos recursos humanos, podendo ser definido como a alta rotatividade de trabalhadores numa organização. Este fenómeno pode causar bastante impacto, daí a grande importância desta temática, na análise das suas possíveis causas, desde a questão do salário até aos horários, e as suas consequências, destacando-se os custos elevados na substituição do trabalhador.

Juntamente com o tema do churning nos recursos humanos, o presente trabalho engloba o período de estágio curricular na Administração da Universidade de Coimbra, na equipa de Avaliação de Desempenho. Este período de estágio para além da parte pessoal, acabou por contribuir também para o aprofundamento da temática a ser explorada. Na última parte do trabalho, analisa-se um questionário de satisfação dos trabalhadores da Universidade de Coimbra, com o intuito de prever possíveis causas de churning. Com uma amostra de 810 trabalhadores, o maior nível de insatisfação encontra-se em fatores que englobam o SIADAP, contratos de trabalho, concursos internos, políticas de gestão de recursos humanos e falta de trabalhadores. Grande parte da insatisfação dirigiu-se a questões ligadas ao sistema público vigente em Portugal e todas as suas limitações e, uma vez que literatura existente confirma o churning no setor público como sendo tendencialmente a nível interno, concluiu-se que essa troca de departamentos acaba por não resolver as causas de insatisfação.

Palavra-chave: Churning; Recursos Humanos; Rotatividade; SIADAP; Satisfação.

Abstract

This paper aims to develop the concept of churning, since it has few empirical studies and literature. Usually, this concept is associated with the customers of a certain company, however, in this paper we will study churning in human resources, which can be defined as the high turnover of employees in a company. This phenomenon can cause a great impact on an organization, hence the great importance of this theme, in the analysis of its possible causes, from the issue of salary to schedules, and its consequences, highlighting the high costs of replacing the employee.

Along with the dissection of the concept of churning in human resources, the present work encompasses the internship period, at the Coimbra University Administration, in the Performance Evaluation team. This internship period, besides the personal part, also contributed to the deepening of the theme to be explored. In the last part of the paper, we analyze a questionnaire on employee satisfaction at the University of Coimbra, to predict possible causes of churning. With a sample of 810 workers, the highest level of dissatisfaction is found in factors that encompass SIADAP, work contracts, internal competitions, human resource management policies and lack of workers. A large part of the dissatisfaction was directed at issues related to the public system in place in Portugal and all its limitations and, since existing literature confirms that churning in the public sector tends to be internal, it was concluded that this change of departments does not ultimately solve the causes of dissatisfaction.

Keywords: Churning; Human Resources; Turnover; SIADAP; Satisfaction.

Lista de siglas e abreviaturas

AP – Administração Pública

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

NGP – Nova Gestão Pública

QPA – Quota Perdida Acumulada

RH – Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Science

UC – Universidade de Coimbra

Índice

Introdução	9
Capítulo I - Estágio Curricular	12
1. Breve descrição do estágio.....	12
1.1. Universidade de Coimbra.....	12
1.2. Contextualização histórica do SIADAP	13
1.2. SIADAP na Universidade de Coimbra	15
2. Descrição de tarefas	16
2.1. Monitorização	16
2.2. Parametização dos membros das Secções Autónomas	16
2.3. Distribuição das Quotas	17
Capítulo II - Churning nos Recursos Humanos.....	19
1. Definição de churning nos Recursos Humanos	19
1.1. Churning no setor público.....	21
2. Consequências do Churning nos Recursos Humanos	22
3. O que causa o churning nos Recursos Humanos?.....	23
4. Atenuação do churning nos Recursos Humanos	25
Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados	27
1. Metodologia	27
1.1. Amostra	27
1.2. Questionário	28
1.3. Modelo de análise	29
2. Análise de Clusters.....	30
2.1. Caraterização do Pessoal Técnico	30
2.2. Caraterização do Pessoal Docente/Investigador	33
3. Análise Qualitativa.....	35
4. Discussão.....	36
Capítulo IV – Considerações Finais	39
Referências Bibliográficas	42

Índice de figuras

Figura 1- Inter-relações da Nova Gestão Pública	14
Figura 2 - Fases do processo de avaliação da Universidade de Coimbra	15
Figura 3 - Sucessão do churning numa organização.....	22
Figura 4 - Principais causas de churning nos Recursos Humanos.....	25
Figura 5 - Meios de atenuação do churning nos RH com base na literatura existente	26
Figura 6 - Tamanhos de Clusters do Pessoal Técnico	30
Figura 7 - Qualidade de Cluster do Pessoal Técnico	31
Figura 8 - Tamanho dos Clusters do Pessoal Docente/Investigador	33
Figura 9 - Qualidade de Cluster do Pessoal Docente/Investigador	33
Figura 10 – Queixas dos trabalhadores.....	36

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Variáveis com maior nível de importância na separação dos clusters do Pessoal Técnico.....	31
Gráfico 2 – Comparação dos graus de satisfação mais prevalentes entre os clusters referentes ao Pessoal Técnico.....	32
Gráfico 3 Variáveis com maior nível de importância na separação dos clusters do Pessoal Docente/Investigador	34
Gráfico 4 – Comparação dos graus de satisfação mais prevalentes entre os clusters referentes ao Pessoal Docente/Investigador	35

Índice de tabelas

Tabela 1 – Quotas existentes	18
Tabela 2 - Cálculo das quotas	18
Tabela 3 - Consequências do Churning nos Recursos Humanos.....	23
Tabela 4 – Possíveis causas de churning nos Recursos Humanos.....	24
Tabela 5 - Distribuição dos participantes	28
Tabela 6 - Questionário sobre Índice de Satisfação na UC	28
Tabela 7 - Respostas possíveis.....	29
Tabela 8 – Possíveis causas futuras de churning na Universidade de Coimbra	37

Introdução

Nos tempos que decorrem, as organizações cada vez mais necessitam de trabalhadores motivados e entusiasmados, uma vez que os trabalhadores comprometidos asseguram o sucesso da empresa (Kataria et al., 2013). Neste contexto, entra o conceito de churning, podendo ser definido como a rotatividade em excesso dos trabalhadores (Burgess et al., 2001), ou seja, uma problemática que qualquer organização pretende evitar.

A literatura existente sobre o churning tende mais a analisar este fenómeno ligado aos clientes, sendo que esse acaba por ser um dos grandes fatores para a escolha do tema de churning nos recursos humanos para o presente trabalho, que tem como grande objetivo colaborar na difusão deste conceito, que apesar da sua grande importância acaba por não lhe ser retribuída na investigação.

Esta análise nos recursos humanos de uma empresa não procura exatamente os mesmos objetivos que a análise normal com clientes, mas sim os custos associados às substituições de trabalhadores que decorram de saídas voluntárias (Pirrolas & Correia, 2022).

Assim, com o intuito de aprofundar o meu estudo, chegou a oportunidade de estagiar na prestigiada Universidade de Coimbra. O presente trabalho complementa-se com um estágio na Administração da Universidade de Coimbra, no Serviço de Gestão de Recursos Humanos, na Divisão de Recrutamento e Gestão de Contrato, sendo que fiquei a trabalhar na Avaliação de Desempenho (SIADAP).

Durante o estágio estive encarregue de funções ligadas ao SIADAP 3, avaliação de desempenho dos trabalhadores, com grande foco na monitorização do processo de avaliação. O serviço a desempenhar pela equipa de SIADAP, consiste nalgo desafiante e árduo, uma vez que se é responsável pelo sistema que permite tanto o progresso de carreira como de salário dos trabalhadores. Para além do vasto conhecimento adquirido, o estágio permitiu-me expandir a qualidade do trabalho, ao facilitar-me um questionário sobre a satisfação dos trabalhadores da Universidade de Coimbra.

O presente relatório de estágio pode ser dividido em três partes. A primeira parte é dedicada ao estágio em si, onde começa com uma introdução e caracterização da instituição. Seguindo-se um relato aprofundado das tarefas desempenhadas durante o estágio, assim

como um pequeno enquadramento do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho em Portugal e como este funciona na Universidade de Coimbra, uma vez que esta acaba por ter um sistema de avaliação de desempenho único, inclusive uma própria plataforma.

A segunda parte do trabalho concentra-se no fenómeno do churning, a sua posição no setor público em Portugal, as suas possíveis causas e consequências e ainda possíveis métodos de atenuação.

O churning no setor público pode depender de variáveis completamente diferentes do setor privado. Esta saída excessiva de trabalhadores na função pública pode acabar por não só desempenhar um problema para a própria organização, como também para a própria comunidade de cidadãos do país. Como tentativa de reduzir os danos causadas nas instituições, muitas vezes acaba-se por procurar soluções rápidas que acabam por prejudicar os próprios funcionários, debilitando a sua motivação (Mpofana & Ruiters, 2019).

As causas que levam ao churning nos recursos humanos podem variar bastante, contudo está essencialmente ligado à insatisfação dos trabalhadores e à impossibilidade de conseguirem realizar os objetivos pessoais e profissionais (Pirrolas et al., 2023). No presente trabalho irá ser analisado as diferentes causas possíveis e as que mais se destacam, tendo em conta a literatura disponível.

A saída excessiva de trabalhadores tem um impacto substancial nas empresas, para além dos custos de substituição dos trabalhadores experientes (Pirrolas & Correia, 2021b), pode ainda alastrar-se metendo em causa projetos a decorrer, insatisfação dos interessados, ineficiência, entre outros (Chaudhary et al., 2022).

Qualquer organização deveria de ter uma estratégia pensada que tivesse como fim reter os trabalhadores para evitar esses custos (Pirrolas & Correia, 2023a). A literatura existente tende a associar os bons salários como a solução mais eficaz para resolver tal questão (Duhautois, et al., 2016), contudo existem vários métodos de atenuação comprovados, que irão ser analisados no presente trabalho.

Na parte final do trabalho, com o intuito de dinamizar o conceito de churning, irá ser introduzido um estudo de caso dos trabalhadores da Universidade de Coimbra, através de um questionário que gerou 810 respostas, pelo que inclui dirigentes, não dirigentes e ainda os investigadores. O questionário consiste num índice de satisfação, que procura dissecar ao máximo as diferentes opiniões e próprios estados de espírito ligados ao seu local

de trabalho, o que poderá ser pertinente para uma possível correlação com as causas de churning.

A análise dos dados obtidos, foi realizada através do software IBM SPSS Statistics, ferramenta que oferece uma variada gama de recursos visando a análise de dados, que por fim permite a sua apresentação quer em gráficos ou tabelas (Correia, 2023a). Optou-se pela técnica TwoStep Clusters, ideal para grandes bases de dados, ao que usa uma medida de distanciamento para separar grupos de indivíduos (Correia, 2023), no caso do presente trabalho mediante o grau de satisfação, o que acaba por possibilitar uma boa definição desses mesmos à posteriori.

Com o intuito de tornar o estudo o máximo rigoroso possível, estes 810 trabalhadores foram divididos em dois grupos, o primeiro grupo dos não dirigentes e o segundo grupo que inclui tanto os dirigentes como os investigadores, sendo que irá ser aplicada a análise TwoStep Cluster a ambos. A razão desta divisão deve-se à diferença de responsabilidades e tarefas entre os integrantes dos dois grupos. Contudo, também irá ser feita uma comparação entre os dois grupos, com o intuito de explorar as suas diferenças quanto aos graus de satisfação demonstrados.

Capítulo I - Estágio Curricular

1. Breve descrição do estágio

Durante o estágio curricular, foram desenvolvidas as competências essenciais que um Técnico Superior deve obter para assegurar o bom funcionamento no que toca ao processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3). A obtenção dessas competências deu-se através do trabalho cumprido ao longo de 5 meses de estágio na área da avaliação de desempenho da Universidade de Coimbra.

1.1. Universidade de Coimbra

A Universidade de Coimbra, centro de ensino de excelência, foi fundada em 1290, o que a torna a primeira universidade portuguesa e uma das mais antigas da Europa, tendo sido classificada em 2013 como Património da Humanidade pela UNESCO. Esta internacionalização vai de acordo com a visão da UC, que consiste em ser mundialmente reconhecida como universidade de investigação, “(...) em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade (...)” (Universidade de Coimbra, 2019).

Devido à grandiosidade da instituição, a UC torna-se obrigada a contar com uma missão que reúna todos os seus setores, sendo que a missão atual pode ser dividida em três eixos: um entendimento público no que toca às ciências, artes, humanidades e tecnologia; uma difusão de mobilidade de estudantes, diplomados, investigadores e docentes a nível nacional e mundial; e por fim promover atividades de aproximação à sociedade em geral.

Ao longo dos anos a UC foi gradualmente se expandindo, ao que atualmente é composta por três Órgãos de Governo, dez Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação, duas Unidades Orgânicas de Investigação e nove Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação.

O Conselho Geral, um dos Órgãos de Governo, tem a responsabilidade de aprovar o Plano Estratégico, sendo que atualmente, está em vigor o Plano Estratégico 2019-2023. Neste documento consta o quadro de referência estratégico da UC, dividido em pilares de missão, eixos de missão e áreas de missão. Dentro do Plano Estratégico, estão integrados os

Planos de Ação de cada uma das Unidades Orgânicas, que têm como objetivo atingir metas nele definidas.

A Administração, Unidade Orgânica no qual o Serviço que estagiei pertence, corresponde ao órgão de apoio principal no que toca à governação da UC. Essa função vai de acordo com a sua própria missão, que é a de proporcionar o auxílio necessário à governação tanto da UC como à comunidade universitária, com o intuito de melhorar o funcionamento do sistema, facilitando o cumprimento da visão da UC.

1.2. Contextualização histórica do SIADAP

As raízes do primeiro sistema de avaliação de desempenho da Administração Pública surgem em 1979¹, com o modelo experimental, designado como “classificação de serviço”, sendo mais tarde em 1983² atualizado. Apesar de poder ser considerado como um momento de inovação na AP em Portugal, o sistema referido carecia de coerência. Em vez de serem avaliadas as características preponderantes de um trabalhador perante o trabalho desenvolvido, como por exemplo o desempenho, focava-se mais traços individuais ou competências demasiado abrangentes. O sistema de avaliação de desempenho acabava por apenas se tornar uma mera formalidade, no qual todos os avaliados acabavam por receber uma avaliação positiva para subirem na carreira (Araújo, 2008).

Contudo, a ineficiência deste modelo acabava por beneficiar os trabalhadores a nível monetário. Um dos grandes motivos para a criação do SIADAP prendeu-se com o facto de os funcionários demasiado facilmente/rapidamente conseguirem progredir na carreira e por conseguinte aumentarem o seu rendimento base. Ou seja, tendo em conta a esfera de Portugal, eventualmente o Orçamento de Estado não iria conseguir acompanhar essa constante subida de salários.

Foi perante esse cenário que se chegou à conclusão que era necessário algum tipo de mudança, ao que em 2003, o XV Governo Constitucional aprova as linhas de orientação para a reforma da Administração Pública em Portugal³, por meio da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de julho. Esta reforma está diretamente ligada à corrente do

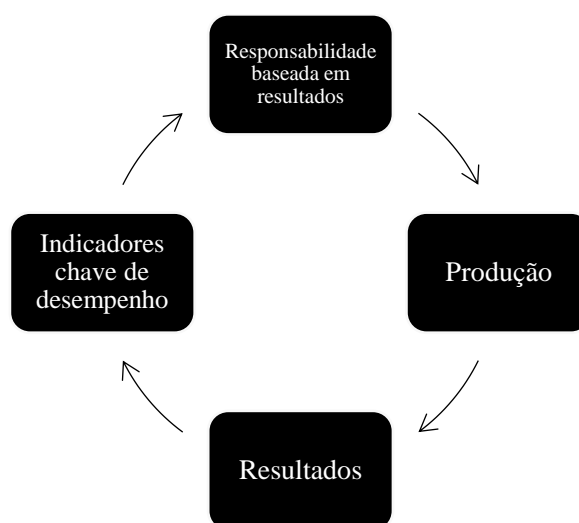
¹ Decreto-Lei n.º 191-C/79 de 25 de junho.

² Decreto Regulamentar n.º 44-B/83 e Portaria n.º 642-A/83, de 1 de junho.

³ Reforma que foi pensada e estruturada por uma empresa estrangeira de consultoria, contratada pelo governo português.

“New Public Management”, que procura introduzir ideais da gestão privada para a realidade pública, sendo que esta teria como principal objetivo a tentativa de reconstruir a esfera pública portuguesa a partir de modelos pós-burocráticos (Nunes, 2006). Assim, com a NGP procurou-se inculcar às entidades públicas a gestão por resultados e objetivos (Figura 1), sendo que esta ideologia destacava que os tais objetivos teriam de ser claros e mensuráveis tanto a nível dos serviços como também aos recursos humanos.

Figura 1- Inter-relações da Nova Gestão Pública



Fonte: Webster e McNabb (2016)

Em 2004, foi quando este pensamento chegou à Administração Pública de Portugal, quando o XV Governo Constitucional aprovou e estabeleceu o SIADAP como o instrumento de avaliação de desempenho da Administração Pública, tencionando chegar a uma transparência e imparcialidade no processo de avaliação (Correia & Bilhim, 2019).

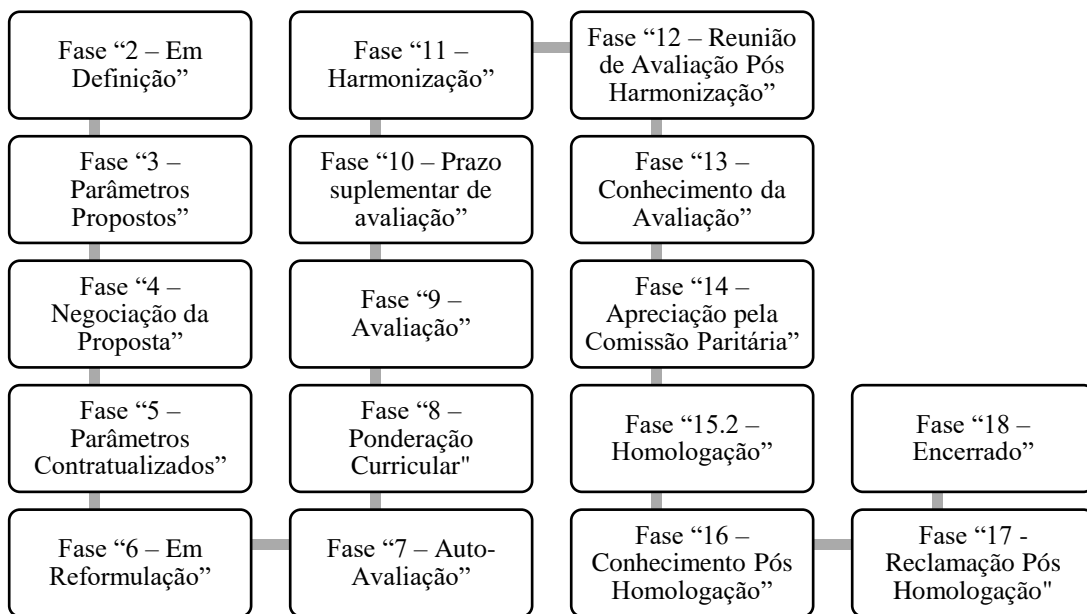
Este novo instrumento pretendia trazer essa gestão por objetivos para a função pública portuguesa sendo que ficou dividido em três divisões até aos dias de hoje: SIADAP 1, responsável por avaliar os serviços da Administração Pública anualmente; SIADAP 2, responsável por avaliar os dirigentes da Administração Pública, em 5 ou 3 anos, conforme decidir a comissão de serviço; SIADAP 3, responsável por avaliar os trabalhadores da Administração Pública, de dois em dois anos. Este sistema confere aos gestores públicos, mecanismos que procuram estabelecer objetivos claros, boa comunicação e ainda uma

alocação eficiente dos recursos para que eventualmente esses objetivos acabem por ser cumpridos (Correia, 2011).

1.2. SIADAP na Universidade de Coimbra

As normas de aplicação do atual sistema de avaliação de desempenho da Universidade de Coimbra foram decretadas no Regulamento n.º 582/2017, sendo que a instituição dispõe de uma plataforma exclusiva, “LUGUS-SIADAP”. A UC dispõe dum processo de avaliação de desempenho próprio (Figura 2), tendo como intervenientes o Dirigente Máximo do serviço, o Conselho Coordenador de Avaliação, a Comissão Paritária, o Avaliador e o Avaliado.

Figura 2 - Fases do processo de avaliação da Universidade de Coimbra



Fonte: Elaboração própria

2. Descrição de tarefas

2.1. Monitorização

A avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3), sendo em formato de biénio, no primeiro semestre requer uma constante monitorização dos processos de avaliação, uma vez que tendo pelo menos um ano de serviço efetivo, a fixação de objetivos e competências corresponde a algo obrigatório perante a lei. Caso um trabalhador ainda não tenha esse ano de serviço efetivo considera-se na mesma fundamental, ao que irá ser consolidado no ciclo de avaliação seguinte. Todos os trabalhadores ativos obrigatoriamente necessitam de ter os parâmetros de avaliação contratualizados no início do segundo ano do determinado biénio. Para além disso, a monitorização é fundamental para permitir o cumprimento das datas previstas para o processo de avaliação.

Durante o período de avaliação são aplicados os mecanismos apropriados para essa monitorização do desempenho, assim como um balanço geral entre o avaliado e o avaliador ou no próprio contexto da determinada unidade orgânica. Essa análise pode ocorrer por requerimento do avaliado ou por iniciativa do avaliador, tendo como finalidade dois propósitos: o de discutir e, se assim for acordado, reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir; elucidar temas que sejam considerados proveitosos para o decorrer do processo de avaliação;

Esta monitorização realiza-se através da plataforma LUGUS-SIADAP⁴, que providencia uma constante sincronização dos processos de avaliação, permitindo averiguar quando necessário notificar os avaliados e os avaliadores, para procederem com as suas respetivas funções.

2.2. Parametrização dos membros das Secções Autónomas

No início do segundo semestre do biénio, realiza-se a distribuição de quotas, por parte dos órgãos de cada Faculdade. De acordo com as regras de composição estabelecidas na alínea e) do n.º 3 do artigo 15º do Regulamento n.º 582/2017, e nos termos da delegação

⁴ A plataforma LUGUS tem como base de dados a plataforma SAP.

de competências atribuídas pelo Despacho n.º 3662/2018, de 11 de abril, tendo em vista a parametrização dos membros da Secção Autónoma de cada Faculdade pertencente à Universidade de Coimbra, requer-se a designação dos Subdiretores da Faculdade que deverão integrar o referido órgão, bem como quem, de entre os membros do Órgão, assumirá as funções de Secretário, conforme previsto no n.º 6 do supracitado artigo.”

Após um primeiro contacto com cada faculdade e eventual resposta com as determinadas delegações, exige-se uma atualização na plataforma LUGUS quanto à composição de cada Secção Autónoma com o objetivo de permitir uma distribuição de quotas funcional.

2.3. Distribuição das Quotas

A distribuição das quotas consiste num processo lógico atualizado recentemente para permitir uma alocação justa de desempenhos relevantes e excelentes entre as Secções Autónomas da Universidade de Coimbra, podendo esta ser compreendida como uma medida de equidade por parte da equipa do SIADAP, uma vez que procura garantir que as SA que possuem menos trabalhadores não acabem prejudicadas devido a esse fator. Para além disso, este processo permite a atribuição de uma quota adicional, que é possível devido ao aproveitamento das quotas perdidas do biénio anterior juntamente com as do atual.

No artigo 75º da Lei n.º 66-B/2007 estabelece as percentagens correspondentes a cada uma das quotas ao fixar uma percentagem máxima de “25 % para as avaliações finais qualitativas de Desempenho relevante e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de Desempenho excelente”.

No total existem 10 quotas (Tabela 1), requerendo cada uma delas um cálculo às centésimas, com o intuito de permitir a sua distribuição da quota adicional de forma eficaz pelas Unidades Orgânicas e avaliadores, assim como incluir a quota da memória passada (do ciclo de avaliação anterior) e calcular a memória futura para o próximo biénio de avaliação.

Tabela 1 – Quotas existentes

Quota Global	Memória passada
Quota Parcelar inicial	Quota perdida acumulada
Quota perdida	Memória futura
Quota Adicional global	Quota Parcelar final
Quota Adicional	Quota Adicional

Quanto ao cálculo das quotas (Tabela 2), este consiste num processo complexo no qual se necessita de uma aproximação rigorosa, visto que uma casa decimal mal calculada consegue meter em causa o resultado.

Tabela 2 - Cálculo das quotas

Quota Parcelar Inicial	Divisão o número de avaliados de cada Unidade Organizacional ou Avaliador por 4 ou por 20, dependendo do cálculo que estiver a ser feito, ou seja, da quota de desempenhos relevantes ou excelentes respetivamente. Tendo em conta que o valor final de cada divisão, terá de ser arredondado ao número imediatamente inferior.
Quota Geral	Divisão do número total de avaliados por 4 ou por 20, seguindo a mesma lógica da alínea anterior.
Quota Adicional Global	Subtração da Quota Geral pelo total da Quota Parcelar Inicial.
Quota Perdida	Divisão do número de avaliados por 4 ou por 20, menos a Quota Parcelar Inicial correspondente ⁵ . O valor total da Quota Perdida representa algo chave, uma vez que tanto se vai utilizar o número arredondado imediatamente inferior, como também a parte decimal perdida nesse arredondamento, caso a haja. O valor inteiro, vai corresponder ao número de desempenhos relevantes/excelentes extras que se podem distribuir, sendo que o valor decimal, irá ser distribuído pelas Secções Autónomas.
Quota Perdida Acumulada	Soma da Quota Perdida com a Memória Passada ⁶ .

⁵ Ao contrário da lógica da Quota Parcelar Inicial, na Quota Perdida o valor final não necessita de ser arredondado.

⁶ O valor da Memória Passada de uma determinada Unidade Organizacional ou Avaliador, corresponde ao valor que ficou definido como Memória Futura no biénio de avaliação anterior.

Quota Adicional	Tendo em conta o valor inteiro obtido no total da Quota Perdida, distribui-se pelas diferentes Unidades Organizacionais/Avaliadores que possuem uma Quota Perdida Acumulada mais elevada. Caso no fim haja um empate de valores da QPA, a regra padrão ⁷ prioriza as divisões que têm um número de avaliados mais alto.
Quota Parcelar Final	Soma da Quota Parcelar Inicial com a Quota Adicional de cada uma das Unidades Organizacionais/Avaliadores.
Memória Futura	Soma da Quota Perdida Acumulada com a Quota Adicional.

Quando chega a parte de avaliação dos trabalhadores, apenas a distribuição de desempenho adequado por parte dos avaliadores não possui restrições, contudo, apenas se pode atribuir desempenho relevante a 25% do total de trabalhadores da Secção Autónoma e desempenho excelente a 5% dessa parcela. Esta distribuição de quotas faz parte do trabalho da equipa do SIADAP, que no final do determinado ciclo, antes de se iniciar a fase da avaliação, necessita-se de calcular as determinadas quotas de cada uma das Secções Autónomas da Universidade de Coimbra, quer para o desempenho relevante, quer para o desempenho excelente.

Capítulo II - Churning nos Recursos Humanos

1. Definição de churning nos Recursos Humanos

O fenómeno de churning dispõe de pouca literatura principalmente em Portugal e grande parte da disponível diz respeito ao churning de clientes. O churning de recursos humanos e de clientes são dois conceitos distintos, mas relacionados no que toca a empresas. Apesar do presente trabalho estar relacionado com o churning nos recursos humanos, convém diferenciar a noção de ambos.

⁷ A própria Secção Autónoma, caso pretenda, pode definir uma regra própria.

O churning de clientes consiste na tendência de um cliente parar de contribuir para o negócio de uma certa organização, acabando por optar por mudar para uma outra empresa (Bhambri, et al., 2012).

O churning nos recursos humanos consiste no problema que se instaura numa empresa, quando certos trabalhadores decidem abandoná-la com o intuito de irem trabalhar para uma outra (Zhao et al., 2018).

Este conceito é considerado por diversos autores como um conceito complexo, no sentido em que existem diversas definições de diferentes autores, contudo todos acabam por respeitar a mesma lógica (Pirrolas & Correia, 2021a).

O churning nos recursos humanos consegue ser dividido em duas variações, o churning voluntário e o involuntário. O churning voluntário consiste na saída de um funcionário de uma empresa por decisão própria, enquanto o churning involuntário corresponde a uma saída por decisão da empresa (Cappelli & Neumark, 2004). As empresas tendem a focar mais o churning voluntário, sendo que o presente trabalho também irá seguir essa ótica.

O termo de churning acaba por ser frequentemente confundido com a rotatividade dos trabalhadores, que apesar de estarem ambos relacionados no campo dos recursos humanos, as suas definições não são idênticas (Burgess et al., 2000). Quando se aborda o termo rotatividade está-se a referir à entrada e saída dos trabalhadores de uma certa organização, já o termo churning, apesar de ter a mesma base, acaba por ter uma definição mais limitada, visto que está apenas relacionado com os custos que uma empresa acarreta com essa tal rotatividade de trabalhadores (Pirrolas & Correia, 2022c).

A maioria das organizações a uma escala global tende a contratar e a terminar o contrato com trabalhadores em simultâneo, o que acaba por significar que o churning está sempre omnipresente no mercado de trabalho (Burgess, et al., 2001).

O churning nos recursos humanos acaba por se tornar num facto, podendo eles deixar a empresa por diversas razões. Este atrito nos trabalhadores consiste num problema sério para todas as organizações, principalmente para aquelas que requerem uma formação específica de excelência (Vasa & Masrani, 2019).

Quando uma organização começa a experienciar altos níveis de churning, acaba por colocar uma pressão extra nos trabalhadores ativos, uma vez que irão ter de compensar esse vazio para manter a produtividade. Este cenário pode originar grandes níveis de carga de

trabalho e stress, que eventualmente levarão ao estado de burnout. Tendo isso em conta, torna-se indispensável que as empresas abordem o tema do churning, com o intuito de evitar consequências de maior gravidade e a nível patológico, como é o caso do burnout⁸.

1.1. Churning no setor público

O churning nos recursos humanos consiste num fenómeno que tanto pode acontecer nas empresas de carácter público como privado. Uma vez que o estágio do presente relatório foi efetuado numa instituição pública, tendo também capacitado um questionário que possibilitou uma base de dados que irá servir como complemento para análise e dissecação do conceito de churning, a presente abordagem irá assim ser focada no setor público.

As empresas públicas e as empresas privadas consistem em dois tipos diferentes de organizações que atuam na economia.

As diferenças entre empresas de setor público e privado podem ser determinadas e estudadas tendo a administração pública como base, através de, entre outros, um obrigatório enquadramento legal, práticas exercidas pelos políticos e sua decorrente responsabilização pelos interesses da população (Bilhim, 2014).

As empresas públicas têm um controlo governamental perante as suas atividades ao contrário das empresas privadas que possuem mais autonomia para tomar decisões. As empresas públicas geralmente têm uma missão mais focada no interesse público, enquanto as empresas privadas visam maximizar o lucro (Correia et al., 2017).

Segundo Pirrolas e Correia (2022d) o setor público tem menos tendência para a ocorrência de churning do que o setor privado. Isto pode dever-se a vários fatores, desde o salário à progressão na carreira, ou seja, conceitos que abrangem tanto o setor público como o privado. Apesar de os trabalhadores do setor privado geralmente poderem ter uma maior oportunidade de crescimento profissional e ganhos financeiros, já que são remunerados de acordo com o mercado e podem ser promovidos com base no seu desempenho, eles também podem enfrentar uma maior pressão por resultados e uma maior insegurança no emprego, já que as empresas podem reduzir seus quadros de funcionários em momentos de crise. Por

⁸ Para mais informações acerca do tema do burnout, consultar os seguintes artigos: Costa e Correia (2022), Pereira et al. (2021) e Pereira et al. (2022).

outro lado, os trabalhadores do setor público podem possuir uma maior estabilidade no emprego.

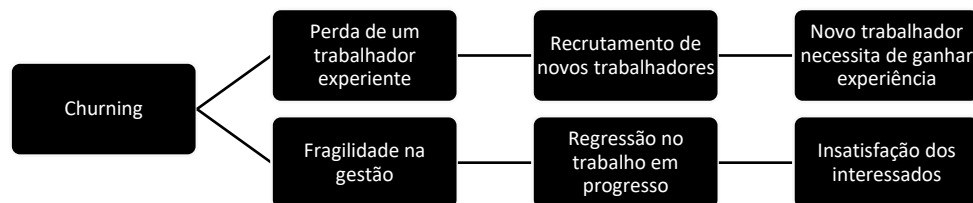
2. Consequências do Churning nos Recursos Humanos

A saída voluntária de trabalhadores sempre representou um problema para qualquer organização, sendo que pode ser bastante problemático se a organização estiver inserida numa indústria que disponha de dificuldades de recrutamento (Rowley & Purcell, 2001).

As saídas de trabalhadores qualificados podem levar a grandes custos pelo facto de consistir num investimento perdido (Pirrolas & Correia, 2021b). Estes custos conseguem divididos em três componentes, os custos com as saídas dos trabalhadores, com as substituições e por fim com as eventuais formações (Mobley, 1992).

O churning pode assim gerar grandes consequências para a empresa uma vez que são obrigadas a gastar fundos para contratarem um novo funcionário com as mesmas qualificações, o sendo que ainda poderá levar algum tempo para que o novo substituto atinja as mesmas características que o antigo trabalhador⁹. Para além disso, caso consista num trabalhador fundamental, essa saída poderá meter em causa o trabalho em progresso (Figura 2).

Figura 3 - Sucessão do churning numa organização



Fonte: Elaboração própria

⁹ Num estudo feito em 2010 pelo Instituto de Pesquisa do Trabalho e Empregabilidade da Universidade da Califórnia, conclui-se que os custos substituição de trabalhadores são a longo prazo uma vez que estão associados ao facto de as empresas normalmente optarem pela contratação de trabalhadores experientes em vez de trabalhadores mais jovens e sua eventual formação (Dube et al., 2010).

Perder um trabalhador pode ser um problema por diferentes razões, como pode ser constado na tabela seguinte.

Tabela 3 - Consequências do Churning nos Recursos Humanos

Consequências	Fonte
Torna-se bastante difícil encontrar um substituto para os trabalhadores, particularmente aqueles com muitos anos de experiência e habilidades especiais.	Alamsyah e Salma 2018
Pode levar muito tempo para um novo trabalhador alcançar o mesmo nível de experiência e habilidades que o antigo trabalhador.	Pirrolas e Correia, 2021b
A saída de um trabalhador pode meter em causa qualquer projeto que esteja a decorrer na empresa, o que pode levar à insatisfação dos interessados.	Pirrolas e Correia, 2022a
Perder um trabalhador custa bastante dinheiro, sendo que em média a eventual substituição custa de seis a nove meses de salário de um trabalhador.	Society for Human Resource Management (2017)
O churning numa empresa pequena pode simplesmente ter a consequência de não haver trabalhadores suficientes para completar as funções diárias.	Johnson C. (2009)
A saída de trabalhadores acaba por ter consequências na satisfação geral dos trabalhadores que continuam na organização. Devido à falta de trabalhadores, a pressão sobre os que lá estão aumenta, assim como as tarefas e por vezes a carga horária.	Rowley e Purcell (2001)

3. O que causa o churning nos Recursos Humanos?

As causas do churning nos recursos humanos podem variar de empresa para empresa, sendo que estas saídas voluntárias podem ser devido a fatores positivos ou negativos.

Muitas empresas praticam um modelo de “entrevista” aos trabalhadores que querem sair, de modo a perceberem as razões que influenciaram a tal, de modo a prevenirem-se para o futuro (Kamalaveni et al., 2019). Contudo, na ausência dessas, os inquéritos de satisfação acabam por conseguir funcionar como modelos de previsão de churning (Pirrolas & Correia, 2022b).

Diversos autores já focaram nos seus artigos as possíveis causas que levam um trabalhador a querer sair de uma empresa, sendo que muitas delas acabam por se relacionar (Tabela 4).

Tabela 4 – Possíveis causas de churning nos Recursos Humanos

Causas do churning	Fontes
O comprometimento organizacional tem um efeito negativo e considerável na saída dos trabalhadores de uma empresa, uma vez que quanto maior o compromisso organizacional de um trabalhador, menor é a probabilidade da ocorrência de churning.	Ekhsan, M. (2019)
O conjunto de fatores que mais influenciam o churning nos recursos humanos são o salário, a pouca progressão na carreira, impossibilidade de desenvolvimento individual, mau horário de trabalho, falta de medidas que motivem os trabalhadores e distância entre o local de trabalho e a residência.	Pirrolas e Correia, (2022c)
A falta de políticas organizacionais que favoreçam um balanço entre trabalho e vida pessoal, poderá levar a uma possível intenção de deixar o emprego.	Brough et al., (2009)
O stress resultante do excesso trabalho, tem um grande impacto na satisfação dos trabalhadores, que consequentemente poderá originar o churn.	Kurniawaty et al. (2019)
A falta de comunicação direta entre os trabalhadores das bandas inferiores e os dirigentes consiste numa forte causa para o churning.	Mhatre et al. (2020)
Quanto mais alto forem os níveis de sentido no trabalho ¹⁰ por parte dos trabalhadores, menor são as intenções de deixar tal emprego.	Nicolas et al. (2016)
Nos empregos de atendimento ao público, o comportamento dos clientes está diretamente ligado a uma possível intenção de deixar o emprego por parte do trabalhador. Neste caso, a boa cidadania por parte dos clientes, reduz o nível de churning.	Yi et al. (2011)
O churning nos recursos humanos pode não ser influenciado por questões internas, mas sim por questões externas. Com o avançar da tecnologia e inovação, aumenta também a competitividade e a necessidade de trabalhadores qualificados, contudo, estando esses trabalhadores empregados noutra organização, faz com que empresas rivais cheguem com ofertas mais atrativas para “roubar” tais colaboradores.	Kamalaveni et al. (2019)
A monotonia no trabalho tem uma ligação forte com a tendência de saída de colaboradores de uma organização.	Kai e Xiaoming (2010)

Segundo uma análise abrangente feita por Pirrolas e Correia¹¹, o salário destaca-se como o principal motivo influenciador, contudo existem outros motivos (Figura 4), tal como a falta de progressão de carreira, desenvolvimento individual, os horários, entre outros.

¹⁰ A forma como os indivíduos se vêm a eles próprios e como se orientam perante as tarefas que lhes são impostas no trabalho, têm um impacto crucial na definição de sentido do trabalho (Rosso et al., 2010).

¹¹(Pirrolas & Correia, 2022c).

Figura 4 - Principais causas de churning nos Recursos Humanos



Fonte: Adaptado de (Pirrolas et al., 2023)

4. Atenuação do churning nos Recursos Humanos

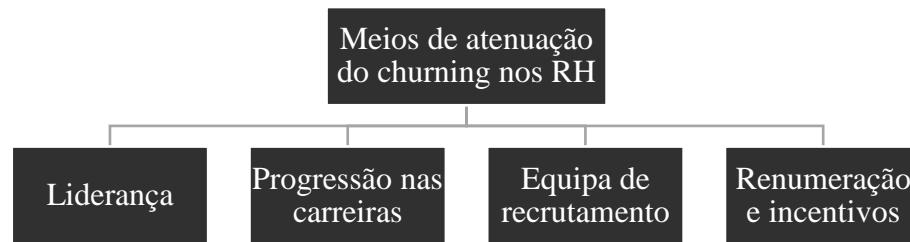
A retenção de colaboradores considera-se fundamental para as empresas, pois a rotatividade elevada pode meter em causa os objetivos e o sucesso da empresa (Pirrolas & Correia, 2021b).

A retenção de trabalhadores pode ser definida pela capacidade da empresa em conseguir manter a lealdade de certos trabalhadores com a empresa (Ricardo Biason, 2020). Corresponde a um desafio para muitas organizações, especialmente em setores competitivos e em mercados de trabalho em que a oferta de emprego é alta.

As empresas de sucesso reconhecem o valor dos seus trabalhadores, sendo que estão constantemente a pensar em estratégias que permitam retê-los o máximo tempo possível, uma vez que se por um lado um nível alto de churning pode ter as suas consequências internamente (Tabela 2), também pode afetar a organização a nível externo. Um nível alto de saída de trabalhadores não demonstra uma boa imagem para a empresa, uma vez que pode transmitir maus sinais para possíveis futuros trabalhadores (Singh, 2019).

Com base em literatura existente, foram definidos quatro meios principais (Figura 5) que conseguem diretamente influenciar na atenuação do churning nos recursos humanos de uma empresa: liderança, progressão na carreira, equipa de recrutamento, renumeração/incentivos.

Figura 5 - Meios de atenuação do churning nos RH com base na literatura existente



Fonte: Elaboração própria

Uma boa liderança acaba por ser um fator determinante na intenção de um trabalhador decidir sair da organização. As quatro principais causas do churning (Figura 4), em vários cenários conseguem ser negociadas entre o chefe e o trabalhador, logo, o apoio recebido pelas chefias vai influenciar bastante na decisão do trabalhador (Jun et al., 2023). A satisfação no trabalho pode depender muito da forma de gestão por parte das chefias, assim, a gestão de conhecimento¹² tem um grande papel no churning dos recursos humanos de uma empresa, uma vez que quanto maior e mais eficiente for a sua aplicação, maior será a retenção dos trabalhadores (Syech et al., 2023).

A conduta de carreiras numa empresa pode ser uma peça fundamental na intenção de saída de um trabalhador. Uma empresa onde o sistema de progressão de carreira está bem definido e onde existam oportunidades de formação contribuem para a satisfação dos trabalhadores, o que consequentemente os faz permanecer na empresa (Ambrosius, 2016)

A gestão de recursos humanos corresponde às práticas de gestão que influenciam as relações entre a empresa e os trabalhadores, desde o setor de recrutamento até ao sistema de recompensas (Bilhim, 2009). A grande maioria das empresas, uma vez que o seu sucesso acaba por depender dos seus trabalhadores, necessitam de aplicar uma boa gestão de recursos humanos, com o intuito de aproveitar o máximo das competências de cada um desses trabalhadores (Saleem & Khurshid, 2014).

A equipa de recrutamento numa empresa tem um papel fundamental na possibilidade de ocorrência de churning, assim como no desempenho e sucesso de uma empresa (Ekwoaba et al., 2015). A escolha e seleção do candidato certo para a posição mais

¹² A gestão de conhecimento consiste no conjunto de processos e práticas para uma projeção e partilha de conhecimento organizacional dentro de uma organização com o intuito de atingir um melhor desempenho (Abubakar et al., 2019).

acertada é algo crucial, uma vez que os trabalhadores que estão no cargo certo, tendem a permanecer mais tempo nas organizações (Nazari et al., 2014).

O recrutamento e distribuição eficaz de trabalhadores tem uma forte influência na justiça organizacional, o que por sua vez acaba por ter um impacto significativo na retenção de trabalhadores, ou seja, quanto maior justiça os trabalhadores sentirem no local de trabalho, menos ponderam abandoná-lo (Madurani & Pasaribu, 2022).

Como já se constou no tópico anterior, o salário consiste num dos fatores importantes que os trabalhadores têm em conta nas suas tomadas de decisão, quer seja para aceitar uma proposta de emprego ou mesmo decidir mudar de emprego. Uma das medidas utilizadas por muitas empresas para evitar o churning consiste na prática de incentivos, que está diretamente ligada com produtividade, uma vez que estimula a motivação dos trabalhadores, começando a trabalhar melhor e tornando-os mais entusiasmados, o que no fim acaba por beneficiar a própria organização (Widyaningrum, 2020).

Capítulo III – Apresentação e discussão dos resultados

1. Metodologia

Com base nos objetivos definidos anteriormente, para o presente relatório de estágio optou-se por uma pesquisa mista, sendo que se recorreu a um questionário para a coleta de dados.

Inicialmente o objetivo consistia apenas numa pesquisa quantitativa através das respostas dadas, contudo a inclusão de um campo para justificação à frente de cada uma das perguntas permitiu uma grande fonte adicional para análise dados, esta de forma qualitativa.

1.1. Amostra

O questionário trata-se de um índice de satisfação, que por si, acaba por se enquadrar no tema do churn. Apesar de as respostas serem anónimas, cada trabalhador inicialmente terá de indicar o grupo de trabalhadores no qual se insere, ou Pessoal Docente, Pessoal Investigador ou Pessoal Técnico (inclui todos/as os/as trabalhadores/as que não

estão na carreira docente e/ou de investigação). Quanto ao número de participantes, conseguiu-se incluir um lote de 810 trabalhadores diferentes (Tabela 1).

Tabela 5 - Distribuição dos participantes

Variável	Número de Participantes
Pessoal Docente	340
Pessoal Investigador	106
Pessoal Técnico	363

1.2. Questionário

O questionário do presente trabalho foi disponibilizado pela Divisão de Promoção de Qualidade da Universidade de Coimbra, sendo que detém uma abordagem de recolha de dados mista, em forma de índice de satisfação.

Uma metodologia qualitativa e quantitativa pode ser usada como complemento uma da outra, visto que ambas oferecem informação e dados próprios que no fim contribuem para uma melhor análise e compreensão do tema abordado (Franco et al., 2014).

O questionário é composto ao todo por vinte questões (Tabela 6), sendo que são intuitivas para que as respostas evidenciem se existe churning neste grupo de trabalhadores.

Tabela 6 - Questionário sobre Índice de Satisfação na UC

Satisfação com as Políticas de Gestão da Universidade: [Políticas de gestão de Recursos Humanos]
Satisfação com a função que desempenha: [Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho]
Satisfação com a função que desempenha: [Feedback que recebo sobre a qualidade e eficácia do meu trabalho]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Satisfação geral como a Universidade reconhece o meu trabalho, dedicação e esforço]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Capacidade de a Universidade executar mecanismos de recompensa intrínseca do desempenho baseados no mérito (p.ex. reconhecimento público, atribuição de + dias de férias, formação de excelência, nomeação para liderar grupos, projetos)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Capacidade de a Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito (p. ex. atribuição de prémios de desempenho)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Oportunidades internas para progressão na carreira (p.ex. abertura de concursos internos)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face ao dos/as meus/minhas colegas na instituição em situação semelhante (p.ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de casa, qualificações e desempenho)]

Satisfação global: [Com o trabalho que desenvolve]
Satisfação global: [Com a instituição no global]
Satisfação com as Políticas de Gestão da Universidade: [Políticas de gestão de Recursos Humanos]
Satisfação com a função que desempenha: [Feedback que recebo sobre a qualidade e eficácia do meu trabalho]
Satisfação com o trabalho de investigação: [Reconhecimento da Universidade com o meu trabalho de investigação]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Satisfação geral como a Universidade reconhece o meu trabalho, dedicação e esforço]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Capacidade da Universidade executar mecanismos de recompensa intrínseca do desempenho baseados no mérito (p.ex. reconhecimento público, atribuição de + dias de férias, formação de excelência, nomeação para liderar grupos, projetos)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Capacidade da Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito (p. ex. atribuição de prémios de desempenho)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Oportunidades internas para progressão na carreira (p. ex. abertura de concursos internos)]
Satisfação com o reconhecimento e recompensa do seu trabalho: [Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face ao dos/as meus/minhas colegas na instituição em situação semelhante (p. ex. quanto a funções desempenhadas, tempo de casa, qualificações e desempenho)]
Satisfação global: [Com o trabalho que desenvolve]
Satisfação global: [Com a instituição no global]

Para as questões anteriores, são possíveis seis respostas diferentes (Tabela 7).

Tabela 7 - Respostas possíveis

“S/OSem opinião”
“1 Muito insatisfeito/a”
“2 Insatisfeito/a”
“3 Pouco satisfeito/a”
“4 Satisfeito/a”
“5 Muito satisfeito/a”

1.3. Modelo de análise

O modelo de análise escolhido para processamento dos dados quantitativos foi a Análise de Clusters. Este modelo de análise, consiste num modelo de análise de agrupamento, com base nas informações encontradas nos dados que descrevem os seus objetos ou inter-relacionamentos. O intuito principal da análise de clusters é que o objeto de

estudo de um dos grupos seja semelhante entre si e diferentes dos objetos de estudo dos outros grupos. Ou seja, quanto mais semelhança houver dentro de um determinado grupo e quanto maior a diferença entre os grupos, melhor será o clustering (Gupta et al., 2012).

No presente relatório, achou-se por bem separar os participantes em dois grupos, o grupo dos docentes e investigadores e o grupo dos técnicos. Assim, foi usada a “Two-Step Cluster Analysis” no SPSS, que consiste numa aproximação híbrida que primeiro uma medida distante para separar grupos e depois uma aproximação de probabilidades para escolher o melhor subgrupo (Kent et al., 2014).

2. Análise de Clusters

A análise clusters permitiu a construção de 4 clusters de trabalhadores, de acordo com o questionário que foi distribuído, sendo que 2 agrupamentos naturais foram para o Pessoal Técnico e os outros 2 para o Pessoal Docente/Investigador.

2.1. Caraterização do Pessoal Técnico

O cluster que consiste nos “trabalhadores satisfeitos” é composto por 262 reações (72,2% do total das respostas, enquanto o cluster que consiste nos “trabalhadores insatisfeitos” é composto por 101 reações (27,8 do total das respostas).

Figura 6 - Tamanhos de Clusters do Pessoal Técnico

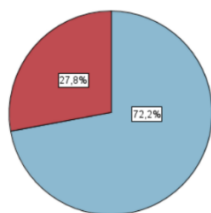
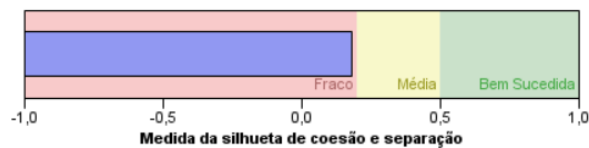
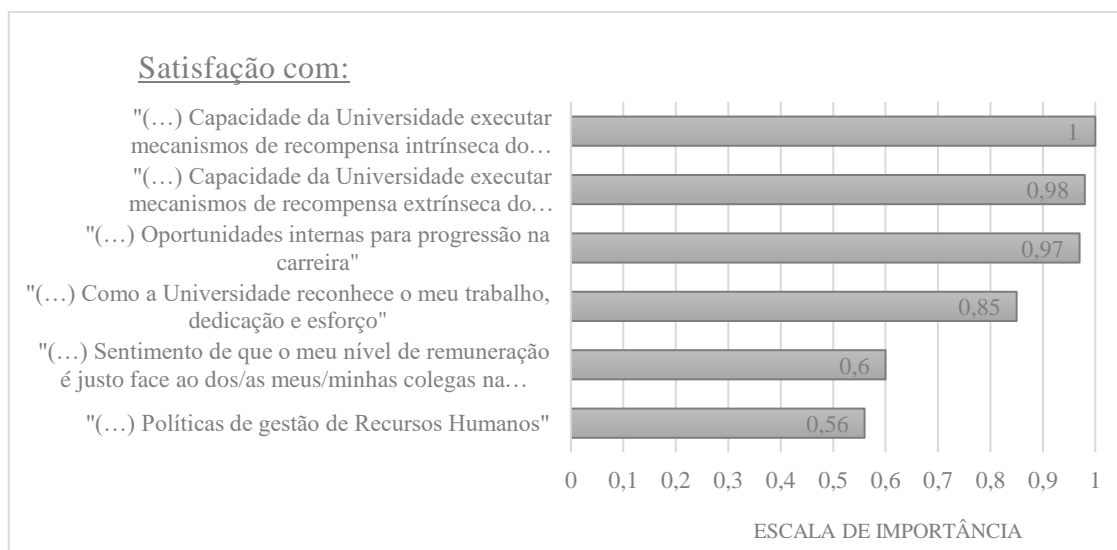


Figura 7 - Qualidade de Cluster do Pessoal Técnico



Tendo em conta a medida da silhueta de coesão e separação (Figura 8), foram possíveis distinguir 6 variáveis com valores superiores a 0,5, presentes no gráfico 1, que tiveram maior influência na separação entre ambos os clusters.

Gráfico 1 - Variáveis com maior nível de importância na separação dos clusters do Pessoal Técnico



Fonte: Elaboração própria

Cluster dos Satisfeitos – Pessoal Técnico

Em oito das dez variáveis, o estado “Satisfeito/a” encontra-se predominante perante os restantes.

Na variável “(...)Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho”, apresentou o maior grau de satisfação, uma vez que 52,7% responderam com “Muito satisfeito/a”.

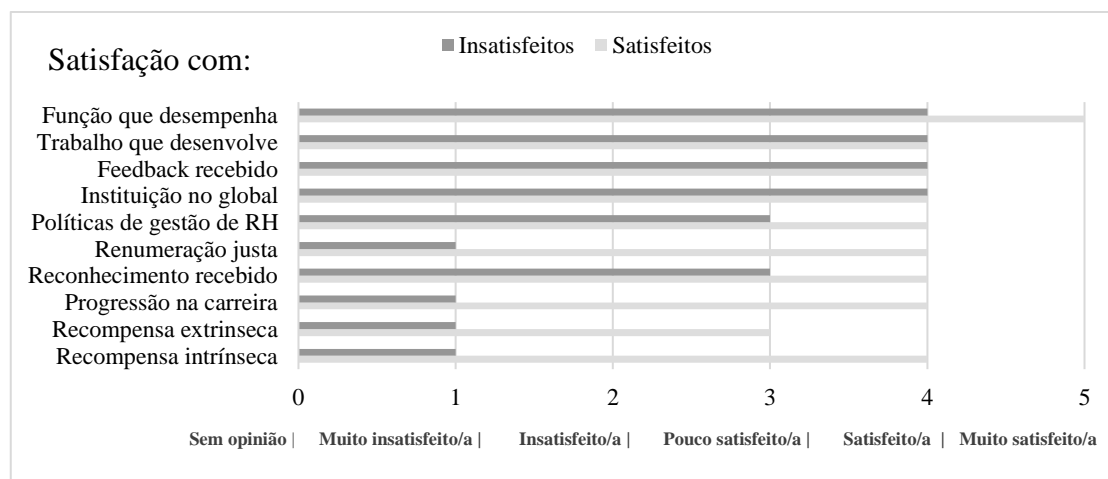
Por fim, na variável “(...)Capacidade de a Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito” acabou por ser o único com um feedback negativo a prevalecer, ao apresentar 27,8% de respostas como “Muito insatisfeito/a”.

Cluster dos Insatisfeitos – Pessoal Técnico

As variáveis que apresentam um maior grau de insatisfação foram “(...)Capacidade de a Universidade executar mecanismos de recompensa intrínseca do desempenho baseados no mérito”, “(...)Capacidade de a Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito”, “(...)Oportunidades internas para progressão na carreira”.

Em quatro das dez variáveis, as respostas de satisfação positiva sobressaíram em relação às negativas, contudo, continuam a apresentar graus baixos de satisfação.

Gráfico 2 – Comparação dos graus de satisfação mais prevalentes entre os clusters referentes ao Pessoal Técnico



Fonte: Elaboração própria

2.2. Caraterização do Pessoal Docente/Investigador

Pessoal Docente/Investigador (Figura 4)

O cluster que consiste nos “trabalhadores satisfeitos” é composto por 285 reações (63,9% do total das respostas). O cluster que consiste nos “trabalhadores insatisfeitos” é composto por 161 reações (36,1% do total das respostas).

Figura 8 - Tamanho dos Clusters do Pessoal Docente/Investigador

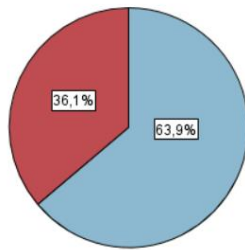
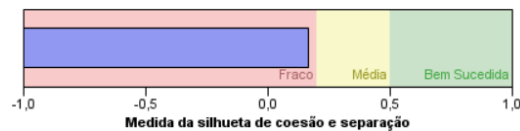
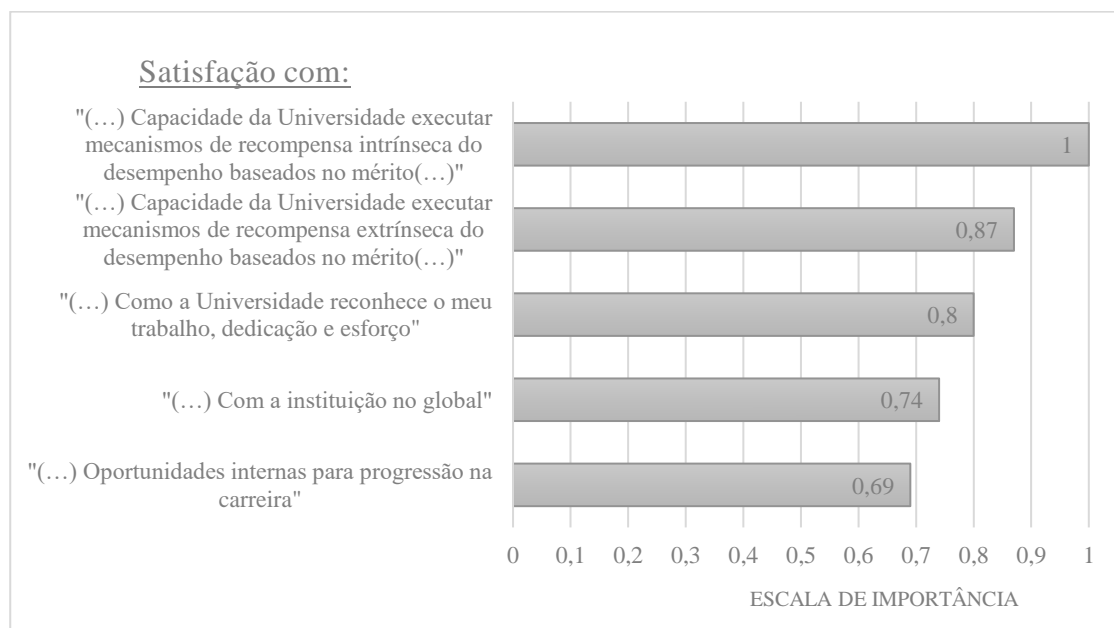


Figura 9 - Qualidade de Cluster do Pessoal Docente/Investigador



Tendo em conta os valores da Figura 10, apenas 5 variáveis (Gráfico 2) apresentaram um nível alto de importância na distinção dos clusters do grupo dos satisfeitos e dos insatisfeitos do Pessoal Docente/Investigador.

Gráfico 3 Variáveis com maior nível de importância na separação dos clusters do Pessoal Docente/Investigador



Fonte: Elaboração própria

Cluster dos Satisfeitos – Pessoal Docente/Investigador

Em 7 das 9 variáveis, a resposta mais comum foi a de “Satisfeito”. A variável “(...)Oportunidades internas para progressão na carreira”, foi a única que recebeu um feedback negativo, com a maioria a responder com “Pouco satisfeito”.

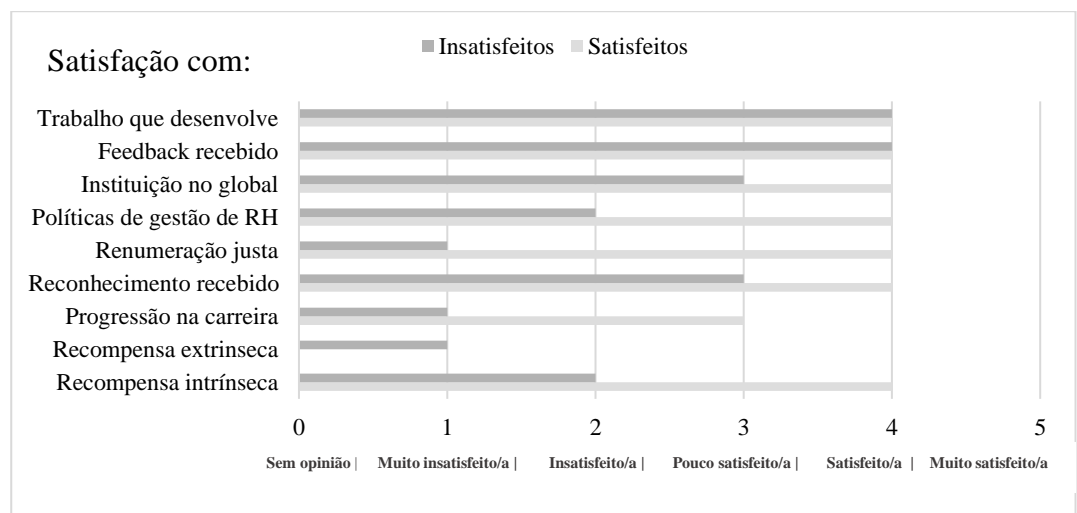
A variável restante, “(...)Capacidade da Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito”, obteve uma maioria “S/O Sem opinião”.

Cluster dos Insatisfeitos – Pessoal Docente/Investigador

A resposta mais comum foi a de “Muito insatisfeito”, a aparecer em 3 das 9 variáveis, “(...)Sentimento que o meu nível de remuneração é justo face aos dos/as meus/minhas colegas na instituição em situação semelhante”, “(...)Oportunidades internas para a progressão na carreira” e “(...)Capacidade da Universidade executar mecanismos de recompensa extrínseca do desempenho baseados no mérito”. As restantes 6 variáveis tiveram

um feedback dividido, no sentido em que 2 tiveram a resposta de “Insatisfeito”, outras 2 “Pouco satisfeito” e por fim as restantes “Satisfeito”.

Gráfico 4 – Comparação dos graus de satisfação mais prevalentes entre os clusters referentes ao Pessoal Docente/Investigador



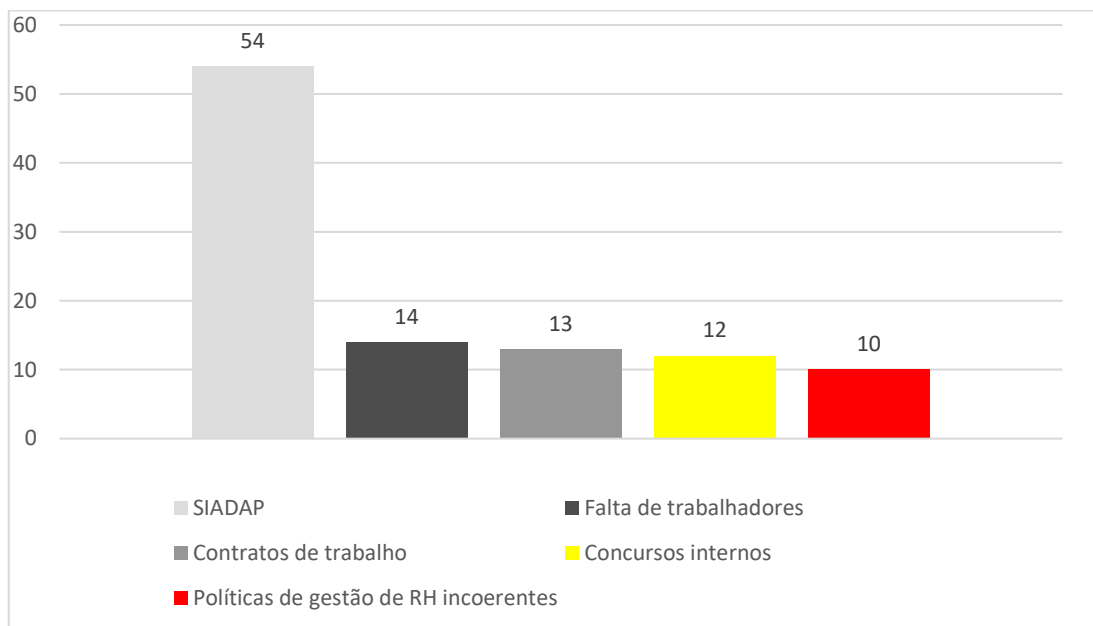
Fonte: Elaboração própria

3. Análise Qualitativa

No questionário disponibilizado, cada resposta possui um campo de resposta opcional onde cada trabalhador poderá aprofundar por extenso a sua opinião sobre determinado tema.

Após uma apuração de todos os campos de observação disponíveis, foram selecionadas as queixas que abordavam problemas complementares à pergunta em questão. Assim, acabaram por se destacar fatores que envolvem o SIADAP, falta de trabalhadores, contratos de trabalho, concursos internos e políticas de gestão de recursos humanos.

Figura 10 – Queixas dos trabalhadores



Fonte: Elaboração própria

4. Discussão

O inquérito do presente trabalho, ao consistir num índice de satisfação, consegue estar diretamente ligado com o tema do churning, uma vez que a insatisfação no trabalho consiste razão principal da ocorrência do churning consiste na insatisfação com as condições de trabalho (Pirrolas et al., 2023).

O índice de satisfação presente no questionário não consegue determinar ao certo a taxa de churning dos inquiridos, dado que não questiona os trabalhadores diretamente acerca de uma possível previsão sobre futuro da sua vida profissional, contudo consegue servir como uma possível previsão (Burgess et al., 2001). Para além disso representa uma base para uma análise mais profunda de fatores que podem acabar por levar ao churning. Com base nesta premissa, foi desenvolvida uma tabela (Tabela 8) com as possíveis futuras causas de churning na UC.

Tabela 8 – Possíveis causas futuras de churning na Universidade de Coimbra

	<i>Variável</i>	<i>Justificação</i>
<i>Possíveis causas de churning</i>	Salário	Más práticas salariais
	Progressão de carreira	Mau sistema de progressão na carreira
	Comunicação	Falta de comunicação entre os trabalhadores e chefias
	Políticas de gestão de RH	Políticas de gestão de RH pouco claras, incoerentes, obsoletas e ainda muito burocráticas
	Motivação	Falta de medidas de motivação; falta de monitorização
	Reconhecimento	Falta de reconhecimento do trabalho executado
	Contratos	Contratos precários; contratos a termo indeterminado demasiado longos
	Autonomia	Pouca autonomia; funções condicionadas pelo superior hierárquico
	Planeamento	Mau planeamento das funções a executar
	Feedback	Feedback inútil; pouco feedback; apenas feedback negativo
	Sistema de avaliação de desempenho	SIADAP inconsistente; sistema de quotas injusto
	Injustiças entre trabalhadores	Recompensas só para alguns;
	Distribuição dos trabalhadores	Poucos trabalhadores em certas áreas e demasiados trabalhadores noutras
	Meritocracia	Falta de um regime de meritocracia
	Concursos internos	Abertura de poucos concursos internos

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o presente questionário, destacaram-se 15 variáveis (Tabela 8) que foram identificadas como possíveis causas do churning: Salário; Progressão de carreira; Comunicação; Políticas de gestão de RH; Motivação; Reconhecimento; Contratos; Autonomia; Planeamento; Feedback; Sistema de Avaliação; Injustiças entre trabalhadores; Distribuição dos trabalhadores; Meritocracia e Concursos internos.

A progressão na carreira, salário, sistema de avaliação e concursos internos, sendo eles possíveis causas de churning, dificilmente as chefias conseguem atenuar a insatisfação provocada por eles.

A maioria das queixas extensas foram referentes ao SIADAP, e uma vez que este engloba várias esferas relacionadas diretamente com a carreira profissional de cada trabalhador, poderão conseguir influenciar a sua satisfação (Correia, 2012). O sistema de quotas destaca-se pela negativa neste levantamento de dados, devido principalmente à lenta progressão na carreira que esse proporciona. Contudo, após uma breve análise das

justificações, conclui-se que a insatisfação dos trabalhadores não é contra o modo de operação da equipa de avaliação de desempenho da UC, mas sim contra o SIADAP em si, ou seja, contra o que a lei dita. Em conformidade com a Lei n.º 66-B/2007, percebemos que grande parte dos trabalhadores que têm habitualmente uma avaliação de adequado, demoram um total de dez anos para conseguirem mudar de posição remuneratória. Uma vez que a escala de avaliação consiste em algo limitado, isso torna a gestão processo de avaliação ainda mais complexo (Madureira, 2016).

As normas dos concursos internos em Portugal estão decretadas no artigo 30º, n.º 3, da LTFP, que estabelece a obrigatoriedade do procedimento concursal ser restringido apenas aos “trabalhadores que possuam um vínculo de emprego público por tempo indeterminado”. A insatisfação pode dever-se à insatisfação com o cargo atual, à intenção de subir no tipo de carreira, entre outras. Contudo, nas organizações públicas não existe uma grande flexibilidade neste campo, uma vez que novamente têm de responder a legislação, neste caso ao artigo 30º n.º 4 e n.º 6 da LTFP, onde refere que anualmente cada instituição impõe um limite de recrutamentos autorizados, onde estão inseridos os concursos internos.

No questionário, os trabalhadores queixam-se da falta de abertura de concursos, ou quando abrem, muitos são apenas limitados. Os concursos têm uma grande importância na função pública, visto que consistem numa das vias que tem a capacidade para promover a qualidade de vida de um trabalhador, uma vez que tanto podem possibilitar um cargo com melhor remuneração, funções mais desejadas pelo trabalhador, a saída de um ambiente de trabalho não agradável, entre outros.

A meritocracia nos tempos que decorrem é considerada como um modelo de imparcialidade na gestão de pessoas (Bilhim, 2012). Portugal neste aspeto encontra-se atualmente num regime de transição entre o modelo clássico jurídico¹³ e o novo modelo de gestão, que coloca a meritocracia como uma peça fundamental para o seu sucesso. Quando uma organização pública carece de um regime meritocrático pode dever-se por exemplo à imparcialidade de quem toma a decisão ou até mesmo à dificuldade de conseguir medir o trabalho considerado não repetitivo (J. Bilhim, 2013).

Muitos trabalhadores consideraram a sua remuneração insuficiente para cobrir as despesas externas, criticando assim os contratos de trabalho precários. Para além disso, a dilatação da consolidação dos contratos a termo resolutivo, neste caso incerto, acaba por

¹³ Cenário onde todas as ações são executadas pelo que é previsto na lei.

contribuir para o desagrado dos trabalhadores, uma vez que para além de não proporcionar uma estabilidade ao trabalhador, também não lhe permite alterar o posicionamento remuneratório¹⁴.

As políticas de gestão de recursos humanos são necessárias para maximizar o elemento principal de qualquer organização, ou seja, o capital humano. Segundo Rivas et al. (2013), as organizações necessitam de valorizar o capital humano como um elemento de estratégia de elevada importância para conseguirem ser competitivas. Assim, a prática de boas políticas de GRH podem ser consideradas fundamentais para evitar saídas inesperadas, contudo, no levantamento dos dados alguns trabalhadores sinalizaram que algumas dessas políticas na organização são pouco claras e algo incoerentes.

Capítulo IV – Considerações Finais

O período do estágio na Administração da Universidade de Coimbra foi fundamental tanto para o meu percurso pessoal, como para o meu percurso profissional, tendo ficado marcado como a introdução ao mercado de trabalho.

Para além de tudo o que a Universidade de Coimbra me proporcionou enquanto estudante, a realização deste estágio conseguiu aumentar essa lista. O estágio no campo do SIADAP possibilitou aplicar a nível prático, os conhecimentos teóricos que tinha adquirido durante o Mestrado em Administração Público-Privada.

De todos os benefícios obtidos, destacam-se: o desenvolvimento de diferentes habilidades profissionais, desde a capacidade de resolução de problemas até ao trabalho em equipa; a aprendizagem e um aprimoramento avançado de competências digitais, especificamente da plataforma SAP SE e do Microsoft Office respetivamente.

Juntamente com a base de dados, o facto de estar a trabalhar com o SIADAP permitiu-me ainda mais expandir o conhecimento e alargar os fundamentos para o tema do trabalho, uma vez que, uma avaliação indesejada atribuída a um trabalhador pelo seu superior hierárquico, gera revolta e insatisfação, o que pode acabar por levar ao churning nos trabalhadores.

¹⁴ Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

Considerando os Recursos Humanos como a base de qualquer empresa, conseguir reter os trabalhadores considera-se uma das suas maiores prioridades, se não a maior (Lacombe, 2012). Assim, o churning nos recursos humanos, consiste numa temática que ainda tem muito para explorar, sendo que qualquer organização deveria ter em conta os danos que este excesso de rotatividade de trabalhadores consegue causar.

O impacto do churning nos Recursos Humanos numa empresa pode variar, contudo, o principal foco nesta vertente prende-se com os custos relativos às novas contratações devido às trocas de funcionários (Pirrolas & Correia, 2022c).

Tendo isso em conta, as organizações após realizarem um investimento na formação de um certo funcionário, deveriam logo analisar métodos para reter o trabalhador, uma vez que, caso ocorra uma saída voluntária neste cenário, por um lado a empresa perde o investimento e por outro lado, uma outra empresa do mercado irá poupar esse investimento. As organizações necessitam de analisar estratégias de retenção e providências preventivas para segurar esses trabalhadores chave (Pirrolas & Correia, 2022b).

O salário continua a ser o fator com mais peso na intenção de um trabalhador querer de uma organização (Pirrolas et al., 2023). Nesta situação apenas duas soluções são possíveis para colmatar o problema, ou um aumento salarial ou um incentivo. Tanto um bom salário como os incentivos remuneratórios, tendencialmente levam a uma boa produtividade e à satisfação de um trabalhador dentro da organização (Al-Madi et al., 2017). Em Portugal, esta prática de incentivos não foge à regra, as empresas que praticam estes pagamentos irregulares e renumerações extras têm influência direta nos indicadores de desempenho dos trabalhadores (Fernandes, 2019).

O estágio acabou por contribuir não só para o desenvolvimento de capacidades pessoais, como também para o presente trabalho. A disponibilização do inquérito exibido correspondeu a uma peça fundamental na credibilização deste estudo do churning nos Recursos Humanos. Tendo em conta o estatuto da Universidade de Coimbra e a grande base de dados facilitada no inquérito, esta investigação torna-se numa boa premissa para futuras análises do churning no setor público.

Através da utilização do método TwoStep Cluster, tornou-se possível criar no total quatro grupos diferentes, tendo como base os graus de satisfação dos trabalhadores. Os grupos do satisfeitos e dos insatisfeitos no Pessoal Técnico e novamente os mesmos dois grupos, mas no Pessoal Docente/Investigador.

Uma vez que o inquérito presente no trabalho não corresponde a elaboração própria, não consegue exprimir ao máximo as intenções futuras de cada trabalhador, o que representaria uma melhor estimativa da taxa de churning. Essa condição consiste no maior entrave para o presente trabalho.

Após uma análise detalhada ao inquérito disponibilizado, consegue-se perceber que muitas das possíveis causas de churning estão ligadas a questões fora do alcance das chefias, devido às questões legais. A Universidade de Coimbra como instituição pública, está sempre suscetível a uma averiguação externa, sendo constantemente colocado em causa as suas intenções e objetivos (Allison, 1980).

A grande insatisfação com o sistema SIADAP na Universidade de Coimbra, vai ao encontro com o estudo realizado por Madureira et al. (2021), onde evidencia que os trabalhadores apesar de concordarem com a existência de um sistema de avaliação na função pública, não consideram o SIADAP um sistema credível e confiável. Um sistema de gestão por objetivos ainda está longe de ser possível na cultura burocrática atual da função pública portuguesa (Madureira, 2016).

A progressão na carreira e consequente subida de posição remuneratória, depende do SIADAP e apesar de a decisão final ser das chefias, devido à grande limitação das quotas, acaba por ser bastante complicado proporcionar uma satisfação global na organização. Ou seja, o facto de ambas estarem inteiramente dependentes da avaliação individual e ainda das quotas, coloca em risco a satisfação dos trabalhadores (Madureira, 2016).

Conclui-se que esta insatisfação com o salário, progressão na carreira, SIADAP e meritocracia acaba por não ser direcionada à Universidade de Coimbra, mas sim à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Contudo, segundo Pirrolas e Correia (2022d), o churn na função pública ocorre maioritariamente a nível interno entre departamentos, ou seja, caso um trabalhador venha a contribuir para essa estatística, será improvável ver resolvido as suas insatisfações.

No futuro, aconselha-se a elaboração de um inquérito de satisfação exclusivamente a instituições públicas, onde para além de abordar as questões legais acima expostas, questione também diretamente sobre as perceções sobre o seu futuro na determinada instituição, tendo como finalidade uma análise mais precisa sobre o churning nos Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Allison, G. T. (1980). *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?* John F. Kennedy School of Government, Harvard University. <https://www.cide.edu/wp-content/uploads/2020/10/5.-Graham-Allison.pdf>
- Al-Madi, F., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. 9, 134–145.
- Ambrosius, J. (2016). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60, n/a-n/a. <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Araújo, J. F. (2008, novembro 12). *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: A experiência recente*. <https://hdl.handle.net/1822/8289>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Bilhim, J. (2006). *Ciência da Administração: Relação Público/Privado*. Braga: Escolar Editora.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de Lisboa.
- Bilhim, J. (2012). O Mérito nos Processos de Seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: Mito ou realidade? *Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos*, 33(65), 57–78. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2012v33n65p57>
- Bilhim, J. (2013). Papel dos gestores na mudança cultural da administração central. *Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5 n° 2, 205–227. <https://doi.org/10.5533/1984-2503-20135202>
- Bilhim, J. A. de F. (2014). *Ciência da administração* (3ª ed.). Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/5955>
- Brough, P., O’Driscoll, M., & Biggs, A. (2009). Parental leave and work-family balance among employed parents following childbirth: An exploratory investigation in Australia and New Zealand. *Kotuitui: New Zealand Journal of the Social Sciences Online*, 4. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2009.9522445>

- Burgess, S., Lane, J., & Stevens, D. (2000). Job Flows, Worker Flows, and Churning. *Journal of Labor Economics*, 18(3), 473–502. <https://doi.org/10.1086/209967>
- Burgess, S., Lane, J., & Stevens, D. (2001). Churning dynamics: An analysis of hires and separations at the employer level. *Labour Economics*, 8(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(00\)00027-0](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(00)00027-0)
- 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.x>
- Chaudhary, M., Gaur, L., Jhanjhi, N., Masud, M., & Aljahdali, S. (2022). Envisaging Employee Churn Using MCDM and Machine Learning. *Intelligent Automation and Soft Computing*, Vol.33, pp.1009-1024. <https://doi.org/10.32604/iasc.2022.023417>
- Correia, P. & Bilhim, J. (2019). O Impacto dos Sistemas de Avaliação na Satisfação dos Colaboradores: O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, 27(112), 17-33
- Correia, P. (2011). Sobre o SIADAP, a Teoria Institucional e o Ministério da Justiça em Portugal. *Scientia Iuridica*, 60(325): 101-130
- Correia, P. (2012). O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores: O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal
- Correia, P. (2023). Using Structural Equation Modelling and Clustering to Research Users' and Employees' views of the Portuguese Ministry of Justice. In *Sage Research Methods: Business*. SAGE Publications, Ltd., <https://doi.org/10.4135/9781529628326>
- Correia, P. (2023a). *Análise de Dados e Gestão de Informação para Administração Público-Privada – Volume I*. Coimbra Dissertations.
- Correia, P., Jesus, I., & Mendes, I. (2017). A Privatização do Setor Público: A Importância da Expressão “Interesse Público” na Administração Pública Moderna. *Pensamiento Americano*, 10, 80–94. <https://doi.org/10.21803/pensam.v10i19.31>
- Costa, C., & Correia, P. (2022). O Contrato Psicológico e o Desenvolvimento de Burnout. *FAE*, 25. https://www.researchgate.net/publication/366548435_O_Contrato_Psicologico_e_o_Desenvolvimento_de_Burnout
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). *The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance*. https://www.researchgate.net/publication/327622968_The_Impact_of_Recruitment_and_Selection_Criteria_on_Organizational_Performance_GN_Bank_Greater_Accra_Region_of_Ghana_as_the_Mirror
- Fernandes, C. J. F. (2019). *Desempenho das Empresas e Compensação Salarial Evidência para Portugal 2010 2017*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/123420>

- Franco, K., Carmo, A., Medeiros, J. (2014). Pesquisa qualitativa em educação: breves considerações acerca da metodologia materialismo histórico e dialético. *Revista Sapiência: Sociedade, saberes e práticas educacionais*, 2(2), 91-103.
<https://www.revista.ueg.br/index.php/sapiencia/article/view/2714>
- Johnson, C. (2009). Employee Turnover: Duties, Benefits and Expenses. *Encyclopedia of Business*. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Eco-Ent/Employee-Turnover.html>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14, 1009639.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kai, Y., & Xiaoming, C. (2010). Study on the Moderating Effect of the Employee Psychological Empowerment on the Enterprise Employee Turnover Tendency: Taking Small and Middle Enterprises in Jinan as the Example. *International Business Research*, 3.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p21>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement. *IUP Journal of Organizational Behavior*.
https://www.researchgate.net/publication/281269521_Psychological_Climate_and_Organizational_Effectiveness_Role_of_Work_Engagement
- Kent, P., Jensen, R. K., & Kongsted, A. (2014). A comparison of three clustering methods for finding subgroups in MRI, SMS or clinical data: SPSS TwoStep Cluster analysis, Latent Gold and SNOB. *BMC Medical Research Methodology*, 14(113), 2-14.
<https://doi.org/10.1186/1471-2288-14-113>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9, 877–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- Lacombe, F. (2012). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. (2ª ed.). Saraiva Uni.
- Lei n.º 25/2017 da Assembleia da República. (2017). Diário da República n.º 104, Série I de 30/05/2017. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/25-2017-107094720>
- M.S, K., S, R., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. 1–10.
https://www.researchgate.net/publication/335677274_A_REVIEW_OF_LITERATURE_ON_EMPLOYEE_RETENTION
- Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2022). *The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence: 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.031>
- Madureira, C. N. G. (2016). *Sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP): Balanço de uma década*.
<https://doi.org/10.34628/P8SQ-3720>

Madureira, C. N. G., Rando, B., & Ferraz, D. (2021). The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants Perceptions. *International Journal of Public Administration*, 44(4), 300–310. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1719510>

Mhatre, A., Mahalingam, A., Narayanan, M., Nair, A., & Jaju, S. (2020). *Predicting Employee Attrition along with Identifying High Risk Employees using Big Data and Machine Learning* (p. 276). <https://doi.org/10.1109/ICACCCN51052.2020.9362933>

Mobley, W. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.

Mpofana, M., & Ruiters, G. (2019). *New Public Management, Quick Fixes and Policy Churn in South Africa*. 27(4), 178-196. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/ejc-adminpub-v27-n4-a10>

Nunes, P. (2006). A Nova Gestão Pública e a Reforma Administrativa: Dealbar e Evolução de um Novo Ramo do Direito. *Journal of Business and Legal Sciences / Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, 8, Artigo 8. <https://doi.org/10.26537/rebules.v0i8.840>

Pereira, S., Correia, P., Palma, P., & Pitacho, L. (2021). *O Papel do Chamamento na Moderação entre o Stress de Papéis e o Burnout: As Lições da Judicatura*. Encontro de Administração da Justiça, Lisboa. https://www.researchgate.net/publication/356288138_O_Papel_do_Chamamento_na_Moderacao_entre_o_Stress_de_Papeis_e_o_Burnout_As_Licoes_da_Judicatura

Pereira, S., Correia, P., Palma, P., Pitacho, L., & Lunardi, F. (2022). The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout in Judges: The Moderating Role of Career Calling. *Laws*, 11, 42. <https://doi.org/10.3390/laws11030042>

Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022). Literature Review on Human Resource Churning—Theoretical Framework, Costs and Proposed Solutions. *Social Sciences*, 11(10), Artigo 10. <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>

Pirrolas, O., & Correia, P. (2021a). The Theoretical-Conceptual Model of Churning in Human Resources: The Importance of Its Operationalization. *Sustainability*, 13, 4770. <https://doi.org/10.3390/su13094770>

Pirrolas, O., & Correia, P. (2021b). Churning de Recursos Humanos: Causas e Estratégias de Atenuação. *Lex Humana*, 13, 165–181.

Pirrolas, O., & Correia, P. (2022a). *About Churning*. 5114. <https://doi.org/10.20935/AL5114>

Pirrolas, O., & Correia, P. (2022b). *As Principais Causas de Churning de Recursos Humanos* (pp. 31–40). https://www.researchgate.net/publication/360227526_As_Principais_Causas_de_Churning_de_Recursos_Humanos

- Pirrolas, O., & Correia, P. (2022c). *Uma Abordagem Qualitativa sobre as Principais Causas de Churning de Recursos Humanos*. 14, e720-0. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0>
- Pirrolas, O., & Correia, P. (2022d). Churn in Human Resources: Private Sector vs. Public Sector. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 21, 163–182. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.85188>
- Pirrolas, O., & Correia, P. (2023). Human Resources Churning Management and its Articulation with Organisational Policies: Gestión de Churning de Recursos Humanos y su Articulación con las Políticas Organizacionales. *Simbiótica*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.47456/simbitica.v10i1.38620>
- Pirrolas, O., & Correia, P. (2023a). Human Resources Churning. *Encyclopedia*, 3(2), 582-589. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia3020041>
- Pirrolas, O., Correia, P., & Nascimento, J. (2023). The Scale of Causes of Churning: Elaboration and Validation for Portuguese Human Resources. *Social Sciences*, 12, 1–18. <https://doi.org/10.3390/socsci12010001>
- Ricardo BIASON, M. B. A. (2020). THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE RETENTION. *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*. https://www.academia.edu/42247231/THE_EFFECT_OF_JOB_SATISFACTION_ON_EMPLOYEE_RETENTION
- Rivas, L. T. S., Cano, M. G., & Austria, F. de M. M. (2013). NEED FOR DEVELOPING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN SMEs. *European Scientific Journal, ESJ*. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n19p%p>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saleem, I., & Khurshid, A. (2014). *Do Human Resource Practices affect Employee Performance?* 15, 669–688. https://www.researchgate.net/publication/259823214_Do_Human_Resource_Practices_affect_Employee_Performance
- Society For Human Resource Management (2017). 2017 employee benefits: remaining competitive in a challenging talent marketplace. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>
- Syech, S., Anisah, A., & Sari, A. (2023). Employee Performance Model based on Knowledge Management and Employee Retention. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7, 1391. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.983>

Vasa, J., & Masrani, K. (2019). Foreseeing Employee Attritions using Diverse Data Mining Strategies. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8, 620–626. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B2406.098319>

Webster, M., & McNabb, D. (2016). New public management and information communication technology: Organisational influences on frontline child protection practice. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 28(2), 51–63. <https://doi.org/10.11157/anzswj-vol28iss2id224>

Widyaningrum, M. E. (2020). The Effect of Incentives and Leadership on Employees' Motivation and Performance at the Indonesian Footwear Industry Development Centre. *International Journal of Innovation*, 13(5).

Yi, Y., Natarajan, R., & Gong, T. (2011). Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention. *Journal of Business Research*, 64, 87–95. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.12.007>