



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Diana Francisco Nunes**

**O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de *turnover*. Um estudo com profissionais de tecnologias de informação**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Sónia P. Gonçalves

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Ana Luísa Junça Silva

Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos



## RESUMO

---

Um dos principais desafios atuais da gestão de recursos humanos no setor de tecnologias e informação é a retenção de colaboradores. Desta forma, estudar os fatores que potenciam a diminuição do *turnover* é um tema central neste setor de atividade. O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*, bem como analisar o comprometimento organizacional afetivo como mediador desta relação. Para tal foi realizado um estudo transversal de natureza correlacional. Tendo sido aplicado um inquérito por questionário a 75 profissionais de tecnologias de informação composto por escalas previamente validadas na literatura. Posteriormente os dados foram analisados no IBM® SPSS® Statistics (versão 24). Conclui-se que quanto melhor a perceção das práticas de recursos humanos, menor será a intenção de *turnover*. Confirmou-se ainda o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo, uma vez que quanto melhor a perceção acerca das práticas de GRH, maior o comprometimento organizacional afetivo e, conseqüentemente, menor a intenção de *turnover*.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Intenção de *Turnover*, Comprometimento Organizacional Afetivo, Tecnologias de Informação

## ABSTRACT

---

One of the key challenges facing human resources management in the information and technology sector today is employee retention. Thus, studying the factors that potentiate the decrease in turnover is a central theme in this sector of activity. The present study aimed to analyze the relationship between human resource management practices and turnover intent, as well as to analyze the affective organizational commitment as a mediator of this relationship. For this, a cross-sectional study of correlational nature was performed. To this end, a questionnaire surveys was applied to 75 information technology professionals composed of scales previously validated in the literature. Later the data were analyzed in IBM® SPSS® Statistics (version 24). It is concluded that the better the perception of human resources practices, the lower the intention to turnover, and that there is a mediation of affective organizational commitment, since the better the perception about HRM practices, the greater the affective organizational commitment and consequently, less intention to turnover.

**Keywords:** Human Resource Management Practices, Turnover Intention, Affective Organizational Commitment, Information Technology

## AGRADECIMENTOS

---

Esta dissertação é fruto da contribuição de algumas pessoas, direta ou indiretamente. Por isso gostaria, antes de mais, deixar o meu profundo agradecimento:

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, compreensão e essencialmente pela constante preocupação.

À minha irmã pelo apoio, e claro por nunca duvidar de mim.

Aos meus amigos por estarem sempre a trocar por mim.

Muito especialmente, agradeço à minha orientadora, a professora Sónia Pedroso Gonçalves, por todo o apoio e orientação disponibilizados na realização deste trabalho.

À minha orientadora Ana Junça Silva pelas sugestões e recomendações.

A todos os professores que me seguiram ao longo dos anos, obrigada por todas as lições e ensinamentos transmitidos.

Obrigada a todos por me terem feito chegar até onde cheguei.

*Diana Francisco Nunes*

---



## Índice

Capítulo 1: Fundamentação Teórica.....	2
1. Práticas de gestão de recursos humanos .....	2
1.1. Análise e descrição de funções.....	4
1.2. Recrutamento e seleção .....	5
1.3. Integração e socialização.....	8
1.4. Formação.....	9
1.5. Avaliação de desempenho .....	10
1.6. Sistema de recompensas.....	12
1.7. Gestão de carreira e retenção de talentos .....	15
2. Intenção de <i>turnover</i> .....	19
3. Comprometimento organizacional afetivo .....	23
4. Relação entre as variáveis.....	25
Capítulo 2: Estudo Empírico .....	28
1. Características do estudo e metodologia.....	28
1.1. Delimitação do problema .....	28
1.2. Objetivos do estudo.....	28
1.3. Hipóteses de investigação .....	28
1.4. Participantes .....	29
1.5. Procedimento de recolha de dados .....	32
1.6. Instrumentos .....	33
1.7. Procedimento de tratamento e análise de dados.....	35
Capítulo 3: Análise e Discussão de Resultados e Conclusões.....	36
1. Apresentação e análise de dados .....	36
1.1. Consistência interna dos instrumentos .....	36
1.2. Estatísticas descritivas.....	37
1.3. Análise das correlações .....	37
1.4. Teste de hipóteses.....	38
2. Discussão dos resultados .....	41
3. Conclusões.....	43
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	53
Anexo I: Convite para participação no estudo para empresas .....	54

Anexo II: Convite para participação no estudo para escolas .....	55
Anexo III: Inquérito por questionário.....	56

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo de Investigação .....	29
--	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento .....	6
Tabela 2 – Teorias/modelos sobre a temática do turnover.....	22
Tabela 3 - Síntese do género .....	29
Tabela 4 - Síntese da idade.....	30
Tabela 5 - Síntese do estado civil .....	30
Tabela 6 - Síntese das habilitações literárias .....	30
Tabela 7 - Síntese do vínculo contratual .....	31
Tabela 8 - Síntese da duração .....	31
Tabela 9 - Síntese do tempo de permanência na organização .....	32
Tabela 10 - Itens da escala: práticas de gestão de recursos humanos.....	33
Tabela 11 - Itens da escala: comprometimento organizacional afetivo .....	34
Tabela 12 - Itens da escala: intenção de turnover .....	35
Tabela 13 - Valores do alfa de Cronbach .....	36
Tabela 14 - Alfa de Cronbach de cada escala .....	36
Tabela 15 - Estatísticas descritivas de cada escala.....	37
Tabela 16 - Valores da correlação de Spearson.....	38
Tabela 17 - Correlações das variáveis .....	38
Tabela 18 - Modelo de regressão múltipla para predição do COA.....	39
Tabela 19 - Predição da intenção de turnover.....	40

## Lista de Abreviaturas e Siglas

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PGRHED - Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho

R&S – Recrutamento e Seleção

IT – Intenção de *Turnover*

COA – Comportamento Organizacional Afetivo

TI - Tecnologias de Informação

CET – Curso de Especialização Tecnológica

CTeSP – Curso Técnico Superior Profissional

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos no setor das tecnologias de informação confronta-se com uma realidade quase única, a procura de profissionais supera a oferta e por isso o recrutamento e a retenção de recursos humanos são especialmente desafiantes. As empresas e equipas de recursos humanos procuram diariamente estratégias para atrair e reter colaboradores, pois debatem-se com índices elevados de *turnover*.

A intenção de *turnover* e por consequente a dificuldade de retenção tendem, segundo alguns autores, a serem mais elevadas nos profissionais do setor de tecnologias e informação, razão pela qual este é o público-alvo desta investigação (e.g., Augusto, 2017; Frufrek, 2015; Leitão, 2017; Mattos, 2019; Segurado, 2015).

Segundo Segurado (2015), estes profissionais sabem que são cobiçados no mercado o que os leva a procurar sempre mais e melhores oportunidades, ainda que satisfeitos com a sua função e a organização não deixam de estar atentos a novas oportunidades.

Estes profissionais podem atuar em diversas áreas, desde técnico informático, a programador, desenvolvimento de *software*, consultor, analista, *helpdesk*, gestão de base de dados, engenheiro, administrador de sistemas, operador, entre outras. Trata-se de um setor onde existe grande competitividade entre empresas, exigindo a estes profissionais elevados níveis de conhecimento técnico e experiência, alto desempenho, inovação e criatividade (Rito, 2013). É uma área onde o trabalho se pode tornar bastante rotineiro e necessitar de especializações em diversas linguagens informáticas ou programas específicos.

Sendo o *turnover* uma constante neste setor de atividade fundamenta-se um estudo neste âmbito de forma a fornecer às empresas pistas com vista à diminuição e até prevenção das saídas.

As práticas de gestão de recursos humanos são variáveis que se têm revelado nas investigações, em outros setores de atividade, como importantes para a predição da intenção de *turnover* e retenção de talentos, ou seja, quanto melhor aplicadas e percebidas estas práticas, menor tende a ser a intenção de *turnover* (Pimenta, 2012; Rito, 2013).

Para além disto a investigação recente tem focado a necessidade de se estudarem os mecanismos através dos quais esta relação ocorre. O comprometimento organizacional afetivo poderá, baseado em estudos anteriores, ser um dos mediadores através do qual esta

relação ocorre. A componente afetiva do comprometimento reflete o desejo do colaborador em permanecer na organização visto que se sente emocionalmente ligado à organização para a qual presta serviços. A experiência diária dos departamentos de recursos humanos mostra que não é por razões de falta de alternativa (comprometimento de continuidade), como mencionado anteriormente, ou por sentimento de obrigações para com a organização (comprometimento normativo) que os indivíduos se mantêm nas organizações. Será que os que se mantêm, apesar de assediados por outras empresas, estão implicados afetivamente com a organização? Não será este tipo de comprometimento que as empresas procuram trabalhar ao promoverem práticas de gestão de recursos humanos inovadoras e diferenciadas. Assim, faz todo o sentido que quanto mais elevado for este envolvimento e sentimento de pertença, menos vontade tenderá o trabalhador em abandonar a sua empresa.

O presente estudo tem por objetivo estudar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*. Acresce ainda o facto de se procurar contribuir para estudar um possível processo através do qual esta relação ocorre, i.e., o presente estudo tem por objetivo analisar o papel mediador da perceção de comprometimento organizacional afetivo nesta relação.

A presente dissertação encontra-se dividida em três grandes capítulos. O primeiro refere-se à fundamentação teórica, onde é elaborado um enquadramento dos temas deste estudo, o segundo diz respeito ao estudo empírico, onde se apresenta as características do estudo e o terceiro é referente à análise e discussão dos resultados e as conclusões. O primeiro capítulo é constituído por quatro subcapítulos, três deles refletindo respetivamente sobre as práticas de gestão de recursos humanos, a intenção de *turnover* e o comprometimento organizacional afetivo. O último subcapítulo refere-se à relação entre essas variáveis. O segundo capítulo compõe-se somente por um subcapítulo onde é mencionada a metodologia e características do estudo, nomeadamente, objetivos, participantes, hipóteses e instrumentos. O terceiro capítulo é composto por três subcapítulos nomeadamente pela apresentação e análise de dados, onde constam os resultados obtidos pela investigação, estatísticas, correlações, testes de hipóteses e os últimos dois subcapítulos referem-se à discussão dos resultados e às conclusões do estudo, assim como respetivas limitações e recomendações para futuros estudos.



## Capítulo 1: Fundamentação Teórica

### 1. Práticas de gestão de recursos humanos

A constante evolução do contexto económico-social tem sido um desafio para as organizações, as quais se veem obrigadas a desenvolver estratégias para fazer frente a essa envolvente externa. Neste sentido é preciso existir uma grande dinâmica interna principalmente no que se refere à gestão de recursos humanos.

Neste novo paradigma um profissional de recursos humanos tem uma responsabilidade acrescida pelo que deve possuir não só capacidades técnicas na área, mas também obter conhecimentos a outros níveis como de mercado e negócio, gestão política, relacionamento interpessoal ou gestão da mudança. Torna-se evidente a importância desta área dentro das organizações que, para além de assegurarem todas as suas normais funções, são também uma fonte de apoio para os gestores das outras áreas e acima de tudo um exemplo para toda a organização (Gomes, et al., 2008).

Estes gestores podem assim apoiar-se em diversas práticas como estratégia de combate aos desafios externos. A revisão de literatura sustenta a ideia de que, quando bem implementadas, as práticas de gestão de recursos humanos são associadas em diversos setores de atividade a melhores níveis de desempenho, maiores níveis de satisfação e motivação, elevados níveis de comprometimento organizacional assim como a menores níveis de descontentamento e a reduzidas intenções de *turnover* (e.g., Carvalho, 2015; Costa 2014; Facchini, 2007; Freitas, 2012; Gomes, et al., 2008; Pereira 2013; Pimenta, 2012; Ramos, 2016; Silva, 2013b).

Desta forma as diversas práticas podem então ser um elemento-chave para que as empresas alcancem os seus objetivos sendo que, para tal é necessário ter em conta o que cada prática acareta e quais as suas finalidades.

Tem existido uma crescente atenção para as práticas focadas no desempenho da organização, i.e., as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (PGRHED). Takeuchi, Lepak, Wang e Takeuchi (2007) adotaram as *High Performance Work Systems* (HPWS), traduzindo, sistemas de trabalho de alto desempenho que se referem a práticas de gestão de recursos humanos separadas, mas interconectadas, criadas para melhorar o desempenho dos colaboradores. Embora na literatura não exista uma definição comum é consensual que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado

desempenho têm subjacente a melhoria de desenvolvimento de competências, envolvimento e comprometimento dos colaboradores para com a organização (Esteves & Caetano, 2010).

O pressuposto assente nas práticas de elevado desempenho é concretizado, segundo Esteves e Caetano (2010), através de práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, práticas de formação, segurança no posto de trabalho, recompensas e promoções baseadas no mérito e práticas que incentivam a participação nas decisões e partilha de informação.

Estas práticas contribuem segundo Takeuchi et al., (2009), para um desempenho mais eficaz e comportamentos mais positivos através do desenvolvimento de competências e comportamentos dos colaboradores. De acordo com Bilhim (2004), o envolvimento e participação dos colaboradores potencia a sua motivação, comprometimento e envolvimento na concretização de objetivos. Estas práticas têm vindo a ser associadas a resultados organizacionais positivos nomeadamente, a indicadores positivos de produtividade e a baixos níveis de *turnover* (eg., Huselid, 1995; Li et al., 2011; Takeuchi et al., 2009) e ao aumento da satisfação e do compromisso afetivo (eg., Macky & Boxall, 2007; Young et al., 2010).

Por sua vez, um estudo de Silva (2016), que investigou o recrutamento e seleção (R&S) em 31 empresas no setor de tecnologias de informação, constatou que as práticas mais valorizadas foram a formação, incentivos, participação, seletividade no R&S, recrutamento interno, diferenças salariais, horários flexíveis, avaliação de desempenho, a partilha de informações e a segurança no trabalho. Este estudo revela ainda que as parcerias com escolas no recrutamento e as dinâmicas de grupo na seleção são os métodos que demonstraram influência positiva na retenção de colaboradores, ou seja, estes métodos parecem ser mais eficazes na retenção de jovens talentos.

Cabe então aos gestores a correta implementação dessas práticas de forma a envolver os seus colaboradores nos objetivos da organização, transmitindo assim comportamentos positivos para reduzir as suas intenções de *turnover*. Portanto, são abordadas em seguida algumas das práticas mais recorrentes nas empresas.

### **1.1. Análise e descrição de funções**

A análise e descrição de funções destina-se à recolha, análise e sistematização de informações relacionadas com determinada função. O seu objetivo é identificar as tarefas e as competências necessárias para a o seu adequado desempenho (Sousa, Duarte, Gomes, & Sanches, 2006).

Gomes et. al. (2008), acrescenta que este é um procedimento habitual em todas as organizações porém, não deixa de referir diferenciações no que se toca à sua dimensão, precisão, custos e posição da empresa.

Segundo Sousa, Duarte, Gomes e Sanches (2006), existem cinco métodos possíveis para a análise e descrição de funções nos quais se deve ponderar os objetivos a atingir, o tempo disponível e quem será o analista e são eles:

- 1) Método da observação direta: consiste na observação do colaborador, pelo analista, no seu local de trabalho e quando este executa as suas funções. O analista deverá apontar aquilo que observa;
- 2) Método da entrevista de análise funcional: consiste numa interação entre o analista e o colaborador, através de uma entrevista cujo tema central é a função desempenhada;
- 3) Método do questionário: é aplicado um questionário ao trabalhador sobre a sua função;
- 4) Método dos diários: registo periódico de informações sobre a função realizado pelo próprio colaborador. O analista apenas fornece os itens a serem preenchidos;
- 5) Método misto: consiste na aplicação de dois ou mais métodos dos mencionados, de forma a mitigar as desvantagens e potenciar as vantagens.

Após a análise realizada e executada a respetiva validação dos documentos é elaborado um documento final, a chamada descrição de funções, na qual se apresentam genericamente os seguintes itens: i) identificação do posto de trabalho; ii) organograma da empresa; iii) descrição sumária do conteúdo da função; iv) responsabilidades e tarefas a desempenhar; v) tarefas secundárias desempenhadas ocasionalmente; vi) as respetivas especificações necessárias; e por fim, vii) as condições de exercício (Sousa et al., 2006).

Esta prática constitui a base de muitas outras práticas como o planeamento de RH, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão

de carreiras e remunerações. Pode ainda auxiliar na higiene e segurança no trabalho, na ergonomia, na motivação e até na mudança (e.g., Gomes, et al., 2008; Sousa, et al., 2006). Como tal, deve ser executada com grande precisão e alvo de revisões periódicas.

## **1.2. Recrutamento e seleção**

O processo de recrutamento e seleção é considerado vital para qualquer empresa, sendo que é o responsável por atrair e selecionar os colaboradores que irão fazer parte integrante das organizações.

Segundo Cardoso (2010), existem determinadas tarefas que se devem ter em conta antes de iniciar o processo de recrutamento propriamente dito. Em primeiro temos a identificação da necessidade, seguindo-se a análise do posto de trabalho e por fim a definição do perfil profissional. A necessidade é o que prediz a realização do recrutamento visto que, se não existir necessidade em recrutar novos colaboradores o processo de recrutamento não se justifica, sendo por isso um ponto fundamental para este processo. A análise do posto de trabalho é o ponto-chave para se chegar à definição do perfil profissional, pois são analisadas as tarefas e competências indispensáveis à execução de determinada função. Assim, ao analisar a função mais facilmente se identificam competências técnicas, comportamentais e outros requisitos que são parte integrante do perfil profissional. Concluída a identificação do perfil profissional e com a segurança da necessidade a colmatar, segue-se uma sequência de ações e decisões que deverão levar o recrutador ao melhor candidato para preencher a sua necessidade e essa sequência será o dito processo de recrutamento e seleção.

Apesar de não ser um percurso igual em todas as organizações, Sousa, et al. (2006), identificam um processo de recrutamento e seleção mais ou menos *standard*. Como já referido anteriormente, tudo surge com uma necessidade, seguidamente deverá existir a verificação da análise e descrição de funções e proceder à divulgação da vaga. Após a sua divulgação surge a análise das candidaturas, as entrevistas iniciais, a realização de testes, realização de novas entrevistas, obtenção de exames médicos e por fim, a admissão. É importante ter em conta que apenas uma falha numa destas fases pode levar à rejeição do candidato.

Ambos os processos de recrutamento e seleção estão relacionados, pelo que devem ser interpretados em conjunto, contudo serão abordados em seguida separadamente para melhor compreensão.

O processo de recrutamento refere-se a um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados e com capacidades para ocupar determinado cargo dentro de uma organização (Sousa, et al., 2006). Pretende-se aqui atrair o maior e melhor número de candidatos para determinada função (Bilhim, 2004).

Podem existir dois tipos de recrutamento: i) Interno: quando existe a recolha de indivíduos que já desempenham funções na empresa. Este processo pode desenrolar-se através de um sistema de avaliação de desempenho, que será abordado mais à frente, através da predisponibilidade de ouvir as apirações e interesses profissionais dos colaboradores ou através do conhecimento da existência de um perfil desejado; ii) Externo: quando é necessário recorrer a indivíduos externos às organizações, ou seja, novos colaboradores (Sousa, et al., 2006). Cada um destes dois tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, as quais podem ser consultadas na tabela 1. Estas vantagens e desvantagens devem ser ponderadas quando se pretende recrutar, de forma a perceber qual o tipo de recrutamento mais adequado e assim, retirar o melhor proveito deste evitando constrangimentos para a organização.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens dos tipos de recrutamento

<b>Recrutamento Interno</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Menores custos, monetários e de tempo; Mais rápido; Menores riscos, porque o recrutado é conhecido; Oportunidades de carreira; Estimula a motivação e aquisição de novas competências; Aproveita investimentos em formação.	A promoção requer condições de desenvolvimento; Pode gerar frustração ou desmotivação para quem não tem a mesma oportunidade; Princípio da incompetência; Descapitalização de recursos humanos; Reduz a inovação e gera incapacidade crítica; Pode não ter regresso ao cargo anterior.
<b>Recrutamento Externo</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Entrada de novas ideias e experiências; Renova e enriquece os outros colaboradores; Aproveita investimentos realizados externamente; Maior visibilidade da empresa no mercado; Permite o enriquecimento de nova base de candidaturas útil no futuro.	Maiores custos financeiros e de tempo; Riscos devido ao desconhecimento do candidato; Desmotiva e frustra as perspectivas de carreira de colaboradores internos; Pode afetar a política salarial; Riscos de incompatibilidade cultural.

Fonte: Adaptado de Sousa, et al. (2006)

Tratando-se o recrutamento de um processo de atração é necessário chamar a atenção dos possíveis candidatos para a vaga em aberto. Existem diversas fontes de recrutamento, no recrutamento interno temos a transferência, a reconversão e a promoção e no recrutamento externo poderá recorrer-se ao recrutamento académico, aos centros de emprego, empresas especializadas, *head-hunting* (caça talentos), anúncios, candidaturas espontâneas, processos de recrutamento e seleção anteriores, recrutamento *on-line* e recrutamento informal (Sousa, et al., 2006). Após desenvolvido o interesse por meio de anúncio, o candidato concorre à vaga e segue-se a pré-seleção.

A seleção de pessoas é a fase que procede ao recrutamento e para Sousa et. al. (2006), é um processo que compara os requisitos exigidos em determinada função com as competências e características dos candidatos. Assim, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a seleção escolhe a pessoa certa para o lugar certo (Bilhim, 2004).

Para tal, existem várias técnicas e procedimentos a utilizar, entre elas:

- a) Análise curricular: apreciação do currículo do candidato, nomeadamente, do seu percurso pessoal, profissional e escolar;
- b) Testes psicológicos: conjunto de provas que avaliam o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos;
- c) Testes de personalidade: conjunto de testes que avaliam traços da personalidade adquiridos e/ou inatos;
- d) Testes de aptidão física: provas que permitem avaliar a aptidão física do candidato para o desempenho da função;
- e) Testes de competências específicas: testes estruturados de acordo com competências exigidas, como por exemplos, testes de línguas ou técnicos;
- f) Testes de simulação: também conhecidos como dinâmicas de grupo, são exercícios de simulação de problemas ou situações reais onde se observa os comportamentos e reações do candidato;
- g) Entrevistas: consiste num conjunto de questões aplicadas pessoalmente acerca dos mais diversos temas. As entrevistas podem ser de três tipos: tradicional, situacional e comportamental;
- h) *Assesment Centres*: combinação de várias técnicas (exercícios, testes, entrevistas) que permitem estimar o nível de adaptação a determinada função. Este pode implicar a colaboração de mais do que um avaliador.

Estas técnicas e procedimentos podem mudar de organização para organização de acordo com fatores intrínsecos à própria organização, como por exemplo, a sua cultura, os seus valores e objetivos.

### **1.3.Integração e socialização**

Apesar de muitas vezes descorada, a integração e socialização é uma prática de extrema importância que pode conduzir a grandes vantagens para as organizações. Neste sentido, depois do candidato ser selecionado é imprescindível assegurar o seu bom acolhimento e a sua integração, visto este ser o seu primeiro contacto com a organização onde é possível modelar o novo colaborador à sua nova equipa. Além disso, trata-se da primeira impressão absorvida pelo candidato acerca da organização que o recebe e como Bilhim (2006) refere, tem repercussões diretas tanto na opinião que irá formar relativamente à empresa como sobre o seu comportamento futuro.

O manual de acolhimento é uma ferramenta de integração bastante referenciada na literatura. Segundo Cardoso (2010), é visto como um apoio à integração dos novos colaboradores sendo considerado um orientador nesse processo. Este documento possibilita que os novos colaboradores obtenham conhecimentos de conteúdos como procedimentos administrativos, regulamentos, políticas, princípios e valores da empresa, entre outras informações, mas não permite a socialização. Assim, Bilhim (2006) e Cardoso (2010) sugerem ainda um acompanhamento mais pessoal ao candidato, o qual pressupõe um contacto mais próximo com colegas de trabalho e chefe direto, através de entrevistas e fichas de avaliações.

Um estudo realizado no setor das telecomunicações por Ferreira (2008), revelou que as práticas de acolhimento e integração reconhecidas como mais importantes são as que reforçam a rede social, ou seja, a socialização.

A socialização é referida por Bilhim (2006) como o modo pelo qual o indivíduo obtém os conhecimentos sociais indispensáveis para o correto desempenho de um determinado papel na sociedade/organização. Neste contexto algumas empresas têm sido distinguidas. A título de exemplo, considerada a melhor empresa para se trabalhar em 2016 e vencedora do Ranking Happiness Works em 2017, a Hilti Portugal, afirma que a integração através do “apadrinhamento” foi uma das razões que levaram a este título (Hilti Portugal, 2017).

A realização de um bom processo de acolhimento e integração assim como, uma comunicação transparente demonstram ser aspetos influentes para o bem-estar do indivíduo, o que se reflete no bom funcionamento e ambiente da empresa. Desta forma, as empresas devem apostar nesta prática para acolher da melhor forma o novo colaborador.

#### **1.4. Formação**

A formação é um meio de aprendizagem muito utilizado pelas empresas que pretendem acrescentar aos seus colaboradores conhecimentos e/ou capacidades específicos sobre qualquer temática ou função. Esta ferramenta permite o desenvolvimento do colaborador, mas também da empresa aumentando assim a sua qualidade, produtividade e competitividade.

Segundo Bilhim (2004), a primeira coisa que as organizações devem realizar é o levantamento das necessidades de formação. Isto remete para uma adequada aplicação da formação sendo que, se não existir verdadeiramente a necessidade de desenvolver determinada formação, não será necessário a empresa dispendir de custos para a execução da mesma.

Tendo em conta o mesmo autor, foram identificadas sete formas de levantamento de necessidades de formação utilizadas pelas empresas, respetivamente:

- 1) Observação: observar o colaborador no exercício das suas funções;
- 2) Pedidos diretos da direção;
- 3) Análise de funções: averiguação de necessidades através da própria análise da função (ex.: um constutor civil deve estar provido de uma formação sobre equipamentos de proteção individuais);
- 4) Questionários e/ou entrevistas: estes questionários ou entrevistas podem ser aplicados em diversas situações e alturas (ex.: cerca de um mês após o início de funções, ao longo do decorrer normal do trabalho, na saída de colaboradores, quando há uma adaptação na função);
- 5) Avaliação de desempenho: através de baixos desempenhos em determinados itens desta avaliação é possível detetar necessidades;
- 6) Relatórios de produção: estes relatórios são providos de informações importantes (ex.: incidentes críticos) que remetem para necessidades de formação;

- 7) Plano estratégico e operacional: de acordo com o plano de cada organização são previstos alguns conhecimentos necessários.

Ainda de acordo com Bilhim (2004), as organizações podem recorrer a oito dos seguintes tipos de formações:

- 1) Formação inicial: primeira formação exigida onde se pretende transmitir as competências necessárias ao exercício das suas funções;
- 2) Formação formal: formação estruturada como no sistema de ensino com programas, horários, avaliação e certificação;
- 3) Formação não-formal: ao contrário da formal esta formação não é estruturada e segue um programa, de certa forma, livre;
- 4) Formação informal: aqui são consideradas todas as transmissões de conhecimento mesmo que inconscientes e sem intenção prévia;
- 5) Formação científico-tecnológica: ação de formação que visa munir os indivíduos com capacidades científicas e tecnologias para o exercício da sua função;
- 6) Formação contínua: engloba todos os processos formativos que se realizam nas organizações de forma a ajustar os colaboradores a todas as mudanças que surgem assim como, permitir a sua contribuição;
- 7) Formação de adultos: consiste numa formação que pretende aumentar os conhecimentos do sujeito especificamente na sua função;
- 8) Formação de aperfeiçoamento: formação que sucede à formação inicial e visa aperfeiçoar conhecimentos, capacidades práticas e comportamentos.

Gomes et al. (2008), um defensor incessante da formação, afirma que a formação além de uma necessidade é uma condição de capacidade competitiva, tanto para o indivíduo como para a organização. Acrescenta ainda que sem ela as empresas perdem capacidades de liderança para a mudança e os indivíduos empregabilidade.

Deste modo, a formação é considerada por muitos autores um investimento e não um custo (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Gomes, et al., 2008). Torna-se assim evidente que esta prática poderá ser uma boa aposta por parte das empresas.

### **1.5.Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é também uma poderosa ferramenta para a gestão de recursos humanos. Trata-se de uma observação e apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores por forma a avaliar o seu empenho e os seus resultados. Segundo Sousa, et

al. (2006), a avaliação de desempenho permite não só medir o contributo individual e/ou de equipa para com os objetivos, mas também identificar e antever necessidades de desenvolvimento de competências. De acordo com Bilhim (2004), refere-se a um processo de reconhecimento, medição e gestão no nível de execução dos colaboradores de cada organização. Já para Camara, Guerra, e Rodrigues (2013), nada mais é do que um juízo de valor sobre o desempenho passado do colaborador cujo objetivo é somente a atribuição de uma classificação global.

Neste sentido e antes de se referirem à avaliação do desempenho, estes autores remetem-nos para um conceito mais abrangente, o da gestão do desempenho. A gestão de desempenho trata-se de uma melhoria contínua na qual se pretende alinhar objetivos individuais com objetivos organizacionais através de planos de ação desde o início do desempenho do trabalhador.

Os mesmos autores referem um ciclo de desempenho no qual há uma fixação de objetivos no início e no fim do ano, a avaliação de desempenho. Contudo, afirmam que ao longo desse ano o acompanhamento, o feedback e os meios de apoio devem andar em total interação uns com os outros (Camara et al., 2013). Ou seja, para além da avaliação de desempenho, normalmente realizada no final do ano, é importante que as organizações disponham de meios de apoio para os seus colaboradores de forma a que estes consigam alcançar o seu potencial máximo.

Segundo Bilhim (2004), a avaliação de desempenho tem duas grandes funções. Uma função administrativa, no sentido em que os seus resultados são úteis para outras práticas de gestão de recursos humanos e uma função de desenvolvimento de potencial, onde ligada à formação aumenta as competências dos colaboradores.

No que diz respeito aos objetivos da avaliação de desempenho, são vários, todavia Sousa, et al. (2006) agruparam-nos em quatro grandes domínios: i) cumprimento dos objetivos estratégicos da organização; ii) potenciar a inovação e promover a mudança; iii) alteração de comportamentos para superar desempenhos; e iv) melhorar a comunicação interna.

Segundo os mesmos autores, existem também vários métodos pelos quais as empresas podem optar para a realização da avaliação de desempenho:

- a) Método da escala gráfica: considerado o método mais simples e por isso mais utilizado, onde o desempenho é avaliado através de fatores definidos e medidos previamente, através de um formulário de dupla entrada;
- b) Método da escolha forçada: consiste em quatro ou mais frases descritivas de tipos de desempenho individual nas quais o avaliado deve escolher somente uma ou duas;
- c) Método de pesquisa de campo: é realiza uma entrevista, por um especialista, à chefia sobre o desempenho dos colaboradores e depois é elaborado um relatório;
- d) Método dos incidentes críticos: a chefia analisa e regista os fatores positivos e negativos do desempenho dos colaboradores;
- e) Método de comparação aos pares: os colaboradores são comparados dois a dois, registando o que é considerado melhor;
- f) Método de frases descritivas: o avaliado assinala de entre algumas frases as que se identificam ou não com o seu desempenho;
- g) Método da autoavaliação: o avaliado é chamado para realizar uma avaliação do seu próprio desempenho;
- h) Método de avaliação por resultados: trata-se de uma comprovação periódica do alcance dos resultados esperados;
- i) Método da avaliação por objetivos: gestor e colaborador identificam objetivos e posteriormente discutem o desempenho para o alcance dos mesmos;
- j) Método de avaliação por competências: as competências da função são comparadas com as do avaliado, sendo que este deve identificar as suas próprias competências, pontos fortes e fracos e metas;
- k) Métodos mistos: junção de mais do que um método na composição do modelo.

A avaliação de desempenho deve ser realizada anualmente e pode ser efetuada pelo próprio avaliado, ou seja, autoavaliação e/ou pela chefia direta, por colegas, por subordinados ou por múltiplas fontes, a chamada “avaliação de 360 graus” (Sousa, et al., 2006).

### **1.6.Sistema de recompensas**

Segundo Camara, et al. (2013), o sistema de recompensa é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio. Este destina-se a reforçar a motivação e produtividade do desempenho do profissional.

De acordo com Bilhim (2004), os sistemas de recompensas são um conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os colaboradores podem receber tendo em conta três aspetos: a avaliação de funções, o seu desempenho e a sua identificação com a organização.

No que diz respeito aos seus objetivos, Camara, et al. (2013) referem ser: (i) atrair, reter e motivar os melhores profissionais, (ii) ser financeiramente sustentável, no médio prazo e (iii) ser percebido como justo pelos seus colaboradores.

O primeiro objetivo considerado o mais consensual pressupõe contratar os melhores profissionais, todavia, estes são escassos e muitos disputados entre as organizações. O sistema de recompensas é considerado um elemento de peso para as empresas, especialmente na tomada de decisão quanto às recompensas intrínsecas. Porém tão ou mais importante que atrair talentos é saber retê-los, sendo que isso não se limita à remuneração, mas também às perspetivas de realização pessoal e profissional.

O segundo objetivo é essencial para credibilizar e viabilizar o sistema de recompensas, visto ser completamente intolerável que uma empresa aceite encargos que depois não é capaz de satisfazer. É então essencial ponderar bem sobre os custos de um determinado sistema de recompensas antecipadamente. Após a sua implementação é difícil fazer qualquer retrocesso sem que isso tenha um impacto devastador na confiança que a empresa transmite ao seu colaborador.

Por fim, o terceiro objetivo é considerado o mais difícil de executar, visto ser extremamente difícil combater percepções que podem ser uma imagem distorcida da realidade. Ou seja, um sistema de recompensas poder ser tecnicamente incensurável e mesmo assim ser visto como discriminatório. É então fundamental o uso de ferramentas técnicas, com os sistemas de avaliações de funções, para antever essas situações e garantir a consistência da prática nos vários setores (Camara, et al., 2013)

Este sistema, outrora mencionado como sistema de compensação, era focado na recompensa salarial com referência à função desempenhada. Todavia, devido à evolução na gestão de recursos humanos, os seres humanos deixam de ser apenas simples seres económicos e passam a ser considerados seres sociais, o salário passou para segundo plano. Ou seja, antigamente os sistemas de recompensas abrangiam fatores de compensação da função, de forma fixa e conter custos. Mais recentemente, acrescentaram-se novos fatores como compensar as pessoas de acordo com o seu

contributo, compensar as suas competências, compensar de forma variável e motivar (Gomes, et al., 2008).

Entre outros autores, Marques e Cunha (1996) e Gomes, et al. (2008) referem o salário como determinante da motivação e satisfação no trabalho. Porém, mencionam outros fatores igualmente importantes como as características individuais e ainda fatores contingenciais, formação profissional e participação. A título de exemplo, investigações sugerem que os homens parecem valorizar mais a compensação que as mulheres, alguns indivíduos são referidos como mais facilmente motiváveis monetariamente que outros, a compensação é decisiva no que toca a aceitar uma oferta de emprego e não tanto relativamente à mudança de emprego (Gomes, et al., 2008).

### **Tipos de recompensas**

Muito habitualmente utilizados de forma equivalente os termos de recompensas e compensação são distinguidos por Gomes, et al. (2008), referindo dois tipos de recompensas: as extrínsecas (ou monetárias) e as intrínsecas (ou não-monetárias). Sendo que as extrínsecas são referidas como compensações e as intrínsecas como recompensas ou retribuições (Gomes, et al., 2008).

Ambos os tipos de recompensas são importantes para o objetivo do sistema de recompensas de atrair, motivar e reter os candidatos. Uma boa política de recompensas deve então englobar tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas (Gomes, et al., 2008).

As recompensas intrínsecas são aquelas que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que este dá ao colaborador (Camara, et al. 2013).

Estas recompensas podem ser inúmeras e estão muito ligadas à cultura da empresa, aos seus valores e princípios funcionais. Podem englobar a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira. Ocorrem quando há intervenção e envolvimento do colaborador na toma de decisão, oportunidades de formação e aquisição de competências, prestígio entre colegas, o feedback e a liberdade de ação. O desenho funcional permite determinar o grau de atratividade, interesse e desafio que uma função representa para o colaborador. O estilo de gestão determina a responsabilidade e autonomia, o envolvimento e poder de decisão dentro dos limites de autoridade. As

oportunidades de desenvolvimento permitem adquirir novas competências, atualizar e enriquecer o colaborador profissionalmente. Os mecanismos de reconhecimento podem aparecer de várias formas, como feedback positivo, comemoração ou quadro de honra e conferem visibilidade, prestígio e envolvimento ao colaborador (Fernandes, 2017; Camara, et al. 2013).

As recompensas extrínsecas englobam o salário e todos os bens suscetíveis de avaliação em termos monetários. Estas englobam o salário-base, incentivos, benefícios sociais ou símbolos de estatuto. O salário é a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na atividade de determinada organização. É a transação na qual o empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiências e empenho (Gomes et al., 2008).

Este pode ser dividido em três componentes: (i) retribuição fixa, (ii) retribuição variável e (iii) benefícios. A retribuição fixa são os valores pagos em dinheiro inteiramente ligados à função exercida pelo colaborador ou às suas competências. Inclui o salário mensal, subsídio de natal e férias, isenção de horário de trabalho e subsídios atribuídos de forma fixa. A retribuição variável, como o nome indica, varia conforme os resultados ou o alcance de objetivos. Pode ser de curto prazo ou estender-se a médio/longo prazo, podendo ser ou não atribuída. Toma várias formas englobando bónus anual, bónus a médio e longo prazo, comissões, distribuição de lucros, entre outros incentivos. Por último, os benefícios, são compensações atribuídas sob forma não remuneratória e pretendem essencialmente atrair e reter o colaborador. O valor desta compensação é de difícil apreensão e valorização por parte do colaborador, no entanto alguns têm um papel importante na segurança económica dos colaboradores. Os benefícios podem englobar viatura da empresa, gasolina, seguro automóvel, plano médico, seguro de saúde, apoios, entre outros (Gomes, et al., 2008).

### **1.7. Gestão de carreira e retenção de talentos**

O conceito de carreira, segundo Hall (1976) cit. em Sousa, et al. (2006), pode ter diferentes significados. Este menciona quatro formas distintas de como a carreira tem vindo a ser relatada: i) carreira como sequência de trabalhos/funções; ii) como uma sequência de experiências profissionais; iii) como desenvolvimento profissional; e por fim, iv) como ocupação profissional. Estes significados estão focalizados,

respetivamente, no trajeto profissional do indivíduo, nas suas atitudes e aspirações, nas promoções de trabalho e nas atividades profissionais.

Ora, trata-se de um tema complexo que poderá não ser interpretado da mesma forma por diferentes pessoas, sendo que para um trabalhador a carreira poderá restringir-se às promoções dentro da sua empresa e para outro em experiências profissionais em diferentes organizações.

Edgar Schein (1978) segundo Bilhim (2004), identificou dez estádios na carreira de um indivíduo nos quais o tempo de permanência sofre alterações de acordo com o tipo de ocupação e das características de cada um e são os seguintes:

- Estádio 1 – Crescimento: associado aos primeiros anos de experiência, em que a carreira não passa de uma vaga ideia;
- Estádio 2 – Educação e formação: durante este estágio, à medida que os objetivos profissionais vão ganhando forma, há diversos momentos de escolha;
- Estádio 3 – Entrada no mundo do trabalho: período de grandes ajustamentos, ao confrontar-se com a realidade concreta e as reações dos outros indivíduos. É uma fase de teste por parte do sujeito, das suas motivações, talentos e valores;
- Estádio 4 – Socialização: neste estágio, a organização passa a exigir mais e este é levado a decidir se deve ou não permanecer naquela ocupação e organização;
- Estádio 5 – Ser membro: a partir de um determinado momento o indivíduo verifica que foi adotado como membro da organização e terminou a sua socialização. Nesta fase clarificam-se e aprofundam-se os motivos e valores profissionais, começando o indivíduo a ter uma ideia mais adequada das suas forças e fraquezas;
- Estádio 6 - Membro permanente: nos primeiros cinco a dez anos, as organizações tomam decisões sobre se admitem certa pessoa para toda a vida, contando com ela para projetos futuros;
- Estádio 7 – Crise: corresponde a uma espécie de reavaliação da carreira, passados cerca de dez anos;
- Estádio 8 – Continuar, recuperar ou abandonar: nesta fase o indivíduo decide por si o futuro da sua carreira. Há quem ajuste melhor a relação entre a carreira e a família ou entre a carreira e a organização e quem desista da carreira e opte por outra coisa;

- Estádio 9 – Desimpedimento: passa agora a estar menos envolvido com a carreira e começa a pensar na reforma;
- Estádio 10 – Reforma: é o momento do confronto com o inevitável.

O tema da gestão de carreiras é também abordado por alguns autores como desenvolvimento de carreiras (Bilhim, 2004; Sousa, et al., 2006). Para Bilhim (2004), o desenvolvimento de carreira é um esforço permanente, organizado e formalizado, destinado a desenvolver, enriquecer e tornar os trabalhadores mais capazes. Este deve passar por três fases: i) diagnóstico – onde se identificam as capacidades, os interesses e os valores do colaborador; ii) direção – determina-se o tipo de carreiras desejadas e quais os passos a dar. Aqui existe um aconselhamento individual; iii) desenvolvimento – são implementadas as ações necessárias para criar ou aumentar as capacidades do colaborador, normalmente com orientação de superiores.

Para tal, é importante a elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento pessoal que consiste em nada mais do que um plano de ação para o desenvolvimento de competências e conhecimentos. Este pode ser realizado através da própria avaliação de desempenho ou de um serviços externo chamado *Outplacement* (Sousa et al., 2006).

Todo o processo de gestão e desenvolvimento de carreiras deverá ser o mais possível adequado à função, aos objetivos tanto do colaborador como da organização, mas também às próprias características e ambições de cada colaborador. Como refere Gomes, et al. (2008), as organizações devem ser espaços de incessante aprendizagem e evolução, permitindo assim o desenvolvimento de competências que se ajustem às suas necessidades.

A retenção de talentos é um tema relevante para as empresas, na medida em que pretende desenvolver e preservar colaboradores identificados com um forte potencial. Uma pesquisa realizada por Martins e Cunha (2016) identifica como tendências de retenção os programas de estágio, *trainee*, recrutamento e seleção por competências, programas de motivação e satisfação, planos de cargos e salários e a avaliação de desempenho. Resumidamente estas seis estratégias de atração e retenção de talentos são consideradas da seguinte forma:

- i) Estágio: permite ao estagiário para além de desenvolver as suas capacidades, mostrar o seu potencial e é uma oportunidade para as empresas de identificarem talentos;

- ii) Trainee: concede aos colaboradores um treino intensivo com o objetivo de desenvolver o potencial identificado na seleção;
- iii) Recrutamento e seleção por competências: é um recrutamento mais focado nas competências do candidato, identificando assim talentos, que irão ao encontro das necessidades fulcrais da vaga;
- iv) Programas de motivação e satisfação: planos que permitem além da retenção de talentos, o aumento da produtividade através da motivação e satisfação (ex.: atribuição de prémios, novas experiências, formações);
- v) Planos de cargos e salários: estratégia pela qual se pretende reter o talento através de bons cargos e remunerações atrativas;
- vi) Avaliação de desempenho: meio pelo qual a empresa avalia o desempenho e reconhece o potencial existente no colaborador, proporcionando um crescimento profissional.

Ainda no mesmo estudo de destacar duas conclusões: 1) a remuneração não é o principal fator de retenção, mas sim um complemento; 2) se existir apenas uma boa remuneração e não boas condições, a remuneração torna-se irrelevante.

Outros autores referem que a melhor forma de reter um talento é apostando no seu desenvolvimento como parte integrante da organização. Nesse sentido Camara, et al. (2013) apontam duas práticas fundamentais: o *mentoring* e o *coaching*. O *mentoring* é um processo pelo qual é criada uma relação de parceria entre o talento e o seu mentor. Esta relação deve incluir a ajuda, o acompanhamento, encorajamento e aconselhamento tendo em vista o desenvolvimento da carreira. Referem a título de exemplo uma empresa onde existe um acompanhamento personalizado de cada trabalhador por parte dos seus mentores. O *coaching* é referido como um método de relacionamento idêntico ao de treinador e treinado, onde o objetivo é a melhoria de resultados a nível profissional, mas principalmente pessoal. Mencionam como exemplo uma entidade onde são enviadas equipas de líderes, por todo o mundo, que aplicam este método às equipas locais.

Ano após ano são distinguidas várias empresas do setor de tecnologias de informação (TI) no *Raking Happiness Works* o qual nos remete para uma retenção focada na felicidade dos seus recursos. A empresa portuguesa PHC, que detém vários prémios ao longo dos tempos foi, em 2017, vencedora do segundo lugar desse mesmo raking onde referiu que todos os dias trabalham numa perspetiva de valorização do equilíbrio entre a vida pessoal

e profissional dos seus colaboradores, afirmando ser o seu maior ativo. Acrescenta ainda que os colaboradores que se sentem valorizados e sabem que o seu papel é reconhecido e útil são os mais felizes (PHC Software, 2017). Outro caso é por exemplo a Samsys, vencedora do segundo lugar pelo segundo ano consecutivo. Em 2019 esta empresa de TI destaca o trabalho em equipa como impulsor de sentimentos de pertença. Refere ainda a aposta em horários flexíveis, em compensações por bons resultados, no gozo de dias em ocasiões especiais, a implementação de convívio semanal interno e formações. Ainda aliciada a estas condições refere ser uma empresa onde todos os colaboradores são cumprimentados pessoalmente pelas suas chefias (Gomes, 2019).

De apontar dois aspetos presentes nos casos referidos que vêm ao encontro deste importante tema de gestão e retenção de talentos. Em primeiro, a grande importância dada ao colaborador onde este é reconhecido como elemento fundamental à organização e em segundo, a valorização e o reconhecimento dos talentos dentro de uma empresa. Dois aspetos centrados na valorização humana que fazem a diferença e isso nota-se refletido no sucesso das empresas.

Resumindo existem diversas práticas através das quais as empresas se podem apoiar para não só alcançar maior produtividade, mas também para conseguir reter os melhores colaboradores ganhando assim vantagem competitiva. Estas práticas como já vimos são uma mais-valia no auxílio à criação de um conjunto de ferramentas fulcrais na retenção como sentimentos de pertença, satisfação e motivação no trabalho, desenvolvimento pessoal, evitando assim a intenção de *turnover*.

## 2. Intenção de *turnover*

O *turnover* ou rotatividade, em português, refere-se segundo Gomes, et al. (2008), à movimentação de trabalhadores seja no mercado de trabalho, entre empresas ou cargos ou até mesmo entre estados de emprego e desemprego. Este estudo irá referir-se somente à intenção de saída dos colaboradores da organização, ou seja, intenção de *turnover*. Nesse sentido será também sustentado o previsto de que a existência de *turnover* pressupõe uma intenção anterior.

Embora nos foquemos no *turnover* voluntário, ou seja, aquele que se desencadeia por iniciativa do colaborador também poderá haver saídas impulsionadas pela organização, ou seja, involuntárias (Silva, 2014).

Camara, et al. (2013) enunciam três pontos críticos para a ocorrência de *turnover* consoante o tempo de permanência do colaborador na organização, e são eles:

- 1) Crise de integração (cerca de 6 meses): quando o colaborador não é bem integrado, sente-se frustrado e tende a procurar outras organizações, ou quando a empresa vê que não fez um bom recrutamento e põe fim aquele contrato;
- 2) Crise de promoção (cerca de 3 anos): quando o colaborador espera ver o seu trabalho reconhecido através de promoções porém, as suas expectativas são frustradas, este sente-se injustiçado e procura alternativas no mercado;
- 3) Crise da rotina (cerca de 5 anos): esta acontece quando a função e/ou a empresa já não é desafiante para o colaborador e este tende a procurar desafios fora.

Estas são, segundo os autores, as alturas onde são demonstrados os mais elevados níveis de *turnover* dentro das organizações, por isso, os gestores devem estar atentos nestas alturas por forma a prevenir ou até impedir situações de saída, se assim for pretendido. Além destes pontos, as organizações também devem ter em conta o nível de *turnover* por ano. Para tal são utilizadas diversas métricas de acordo com a situação que possibilitam obter esse valor (Gomes et. al., 2008).

Denota-se no setor de tecnologias de informação, segundo a literatura, um elevado nível de *turnover*. Trata-se de um setor que contém diversas áreas de atuação que por sua vez são muito requisitadas, o que faz com que as oportunidades não sejam reduzidas. Tendo em conta o elevado número de oportunidades é aliciante para estes profissionais a rotatividade entre locais e áreas de trabalho pelo que, para as empresas, torna-se difícil reter os seus colaboradores (e.g., Augusto, 2017; Frufrek, 2015; Leitão, 2017; Mattos, 2019; Segurado, 2015).

Neste sentido é indispensável ter em conta os impactos causados às organizações. Ao analisar diversos artigos, Hammes, Santos, e Melim (2016), concluem que os impactos causados pelo *turnover* às organizações são em maioria os custos, quer de demissão, como de admissão e integração. Segue-se a elevada queda de produtividade, a perda de comprometimento por parte dos colaboradores que permanecem na organização e a perda de qualidade. Com menor representatividade estão ainda referidos respetivamente, impactos como a redução do lucro, a perda de credibilidade no mercado, a desmotivação e perda de conhecimento com a saída do colaborador. Por fim, segue-se a perda de

vantagem competitiva, mão-de-obra desqualificada, encerramento da empresa, falhas no processo e desperdício de materiais e baixa qualidade de atendimento ao cliente.

Tanto os pontos críticos enumerados por Camara, et al., (2013), como o cálculo anual da rotatividade de Gomes, et al. (2008), mencionados anteriormente, são duas ferramentas que permitem verificar e controlar os níveis de *turnover* nas organizações.

Gomes, et al. (2008) refere que a saída voluntária pode ser contrariada pelas organizações, para tal é preciso identificar os motivos que levam o colaborador a ter essa intenção. Nesse sentido há vários estudos que tentam perceber que motivos levam os colaboradores a deixar as empresas.

Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) num estudo com uma empresa de comércio concluem que a baixa expectativa de promoção, a desproporção salarial, a reduzida identificação com a função, a falta de cooperação e respeito entre colaboradores e a insatisfação com a carreira e com a empresa em geral, foram fatores que se demonstraram fulcrais na decisão de sair da empresa.

Hammes, Santos e Melim (2016) elaboraram um resumo dos motivos identificados em vários artigos que levaram as pessoas a saírem das suas empresas, onde os mais mencionados foram a falta de desenvolvimento e formação e a baixa remuneração, seguindo-se a falta de conhecimento em recrutamento e seleção, as falhas de comunicação, falta de valorização, benefícios, contrato psicológico e qualidade de vida. Como menos representatividade, estão ainda aspetos como o baixo feedback, integração descuidada, políticas de recursos humanos mal definidas, perda de motivação e o surgimento de novas oportunidades.

São diversos os estudos que procuram investigar as principais razões que levam os colaboradores a abandonar a sua organização. Estudos na área de tecnologias mencionam a má adaptação, exigência das funções, competitividade do mercado, nomeadamente através de salários mais atrativos, progressão de carreira, falta de reconhecimento, escassez de benefícios, falta de comprometimento organizacional, falta ou falhas nas práticas de gestão de recursos humanos e insatisfação decorrente de expectativas falhadas (e.g., Frufrek, 2015; Leitão, 2017; Silva., 2016; Souza, Silva, Fajan, Nabarro, & Oliveira, 2017).

Steil, Bello, Silva e Mello (2017), num estudo a 269 funcionários de empresas do mesmo setor categoriza estas razões em quatro fatores: individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. E tal como referido por outros autores e estudos mencionados, o factor mais representativo foi o organizacional obtendo mais de metade da percentagem. Este inclui a gestão de carreira (crescimento profissional e remuneração/benefícios) e a cultura e políticas (práticas de RH e valorização). Seguiram-se os fatores ambientais e ocupacional e por fim o individual.

Indo ao encontro dos resultados obtidos pelos estudos apresentados estão as diversas teorias e/ou resultados acerca de temáticas do *turnover*, onde vários autores mencionam factores organizacionais, individuais, sociodemográficos e/ou interpessoais como base das suas conceções. A tabela 2 apresenta um resumo de algumas teorias/modelos que têm sido associados ao estudo da intenção de *turnover* e do *turnover* efetivo.

Tabela 2 – Teorias/modelos sobre a temática do *turnover*

<b>Autor</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Descrição</b>
March e Simon (1959)	Teoria do equilíbrio organizacional	A rotatividade ocorre quando o colaborador percebe que os seus contributos são maiores que as recompensas que a empresa lhe proporciona.
Porter e Steers (1973)	Modelo de expectativas	A intenção de sair surge por expectativas criadas e não alcançadas que resultam na insatisfação do colaborador.
Mobley et al. (1978)	Modelo da ligação	A rotatividade de pessoal resulta da insatisfação desencadeada por pensamentos de desistência.
Lee e Mitchell (2001)	Teoria da rotatividade enraizada	A rotatividade pode ser evitada através de ligações criadas, enraizadas nas pessoas que as impedem de abandonar a organização.
Price (2001)	Modelo da saída voluntária	A rotatividade é favorecida por baixos níveis de compromisso organizacional e satisfação. Aspectos como oportunidades, formação, justiça e envolvimento favorecem a intenção de ficar.
Joseph et al. (2007)	Modelo de <i>turnover</i> para	A intenção de <i>turnover</i> é desencadeada por fatores individuais e organizacionais que levam

	profissionais de TI	ao desejo de mudança afetando o comprometimento e a satisfação.
Felps et al. (2009)	Modelo do contágio da rotatividade	A rotatividade voluntária pode ser influenciada através de comportamentos de procura de emprego por parte de colegas de trabalho.
Ghapanchi et al. (2011)	Revisão de estudos sobre <i>turnover</i> em TI	A intenção de saída é predita por características da profissão, individuais, sociodemográficas, fatores psicológicos, organizacionais e de ambiente.
Chang et al. (2012)	Intenção de <i>turnover</i>	A intenção de saída é favorecida pela satisfação influenciada por discrepâncias entre âncoras de satisfação internas e externas.

Fonte: Autoria própria com base nos trabalhos de Segurado (2015) e Frufrek (2015)

Resumindo existem vários fatores potenciadores da intenção de *turnover* como tal, cabe às organizações identificar esses fatores e colmatá-los através das ferramentas que tem ao seu dispor. Como verificámos anteriormente as práticas de gestão de recursos humanos contêm uma série de ferramentas úteis nesse processo, contudo não são as únicas. O comprometimento organizacional afetivo poderá também ser um ótimo aliado no combate à intenção de turnover.

### 3. Comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional segundo Endres e Dorr (2015), é caracterizado pelas atitudes do colaborador para com a organização à qual presta serviços, o qual é refletido nos seus níveis de rotatividade, desempenho e produtividade assim como, no ambiente de trabalho. Logo, um indivíduo que está comprometido com a organização tende a sentir-se motivado e por consequente, a fazer mais pela sua empresa para, de certa forma, a recompensar pela confiança e atenção.

A componente do comprometimento organizacional afetivo surge ao lado das componentes de comprometimento instrumental/calculativo e normativo, no modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), referido por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) como um dos modelos de comportamento organizacional que tem demonstrado maior consistência.

De acordo com Meyer e Allen, (2001), o compromisso organizacional afetivo reflete o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, o compromisso normativo reflete o grau em que o colaborador possui um sentimento de dever moral de permanecer na organização e o compromisso instrumental revela o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída, podendo este reconhecimento resultar da ausência de alternativas ou da consciência de que os esforços gerados pela saída serão elevados. Ambos resultam num contributo para o sucesso da organização e em reduzidas prespetivas em abandonar a organização (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

A escolha de estudar somente a componente afetiva do comprometimento prende-se por esta estar associada à ligação emocional e ao envolvimento do colaborador com a organização, representando assim o desejo e não a obrigação (normativa) ou necessidade (instrumental) deste em permanecer. Ou seja, o facto de os colaboradores permanecerem na organização é assim por vontade própria, porque se sentem afetivamente comprometidos à sua organização, aos seus colegas e chefias e acima de tudo, às suas funções. O que pressupõe que não seja apenas por necessidade nem falta de oportunidades, uma vez que são cada vez mais elevadas as oportunidades neste setor (Segurado, 2015), nem por sentimento de obrigação para com a organização.

Segundo Allen e Meyer (1990) cit in Silva, Cappellozza e Costa (2014), profissionais comprometidos afetivamente com a sua organização facilitam o alcance de objetivos organizacionais e tendem a ter menores níveis de absentismo e maiores níveis de produtividade.

Num estudo realizado por Endres e Dorr (2015), no setor da indústria, foi criado um questionário com base em entrevistas semiestruturadas a colaboradores. Dessas entrevistas, na componente afetiva, resultaram questões relacionadas com a relação entre o colaborador e o líder, relação entre colegas de trabalho, apoio emocional da empresa, relação com os RH e o departamento pessoal e o facto de a empresa se lembrar de datas importantes para os colaboradores (ex.: aniversário), felicitando-os. Esta escala, de 0 a 5 obteve uma média de 4,29 o que destaca mais uma vez a importância de apostar no relacionamento afetivo entre os diversos setores das empresas assim como, na preocupação com datas e eventos importantes para os colaboradores. Resultados desta natureza reforçam a pertinência de incluir o comprometimento afetivo no presente estudo.

Estas evidências reforçam o modelo que o presente estudo revela. No subcapítulo seguinte procurar-se-á sistematizar algumas evidências provenientes da investigação no que concerne ao modelo em análise.

#### 4. Relação entre as variáveis

São inúmeros os estudos que se têm debruçado sobre a associação entre as variáveis em estudo em múltiplos contextos. A relação negativa entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o *turnover* (medido objetivamente com indicadores de rotatividade e medido em termos subjetivos de intenção de saída), foi comprovada por diversos autores nos seus estudos (Pimenta, 2012; Santos, 2012; Silva, 2013b) assim, quanto mais eficientes as PRGH menores os índices de *turnover* nas empresas.

Steil, Bello, Silva, e Mello (2017) afirmam que a falta ou falha nas práticas de gestão de RH contribuem para a intenção de *turnover* nos profissionais de tecnologias. Pelo contrário, sistemas de gestão eficazes, avaliações de desempenho mais justas, lideranças com base na comunicação e valorização podem contribuir para a retenção destes profissionais.

Silva (2013b), vai mais longe e, no seu estudo que abrangeu algumas empresas de *software* do norte do Paraná, tenta perceber quais as práticas que se relacionam a menores níveis de *turnover*. Concluiu que o recrutamento e seleção, os benefícios, a formação e o desenvolvimento demonstram correlações negativas mais significativas do que a avaliação de desempenho, a integração e a remuneração.

O comprometimento organizacional afetivo também tem vindo a ser associado negativamente com a intenção de *turnover*, ou seja, quanto mais os colaboradores se sentem comprometidos afetivamente com a sua organização, menores serão as suas intenções de abandonar a empresa (Faria, 2017; Mehmood, Ahmad, Irum, & Ashfaq, 2016; Silva, 2013a; Silva, 2014; Silva, Cappelozza, & Costa, 2014).

A aplicação correta e justa de boas práticas de gestão de recursos humanos (RH) têm vindo a ser associadas a um aumento significativo do comprometimento organizacional afetivo nos colaboradores (Martins, 2015; Pires, 2011; Santos, 2012). A perceção pelos colaboradores de práticas de RH que vão ao encontro das suas necessidades apoiando-os, faz com que estes se comprometam afetivamente com a sua organização (Martins, 2015).

Pires (2011) num estudo com as mesmas variáveis, porém usando como mediador a virtuosidade organizacional, demonstrou que a ligação afetiva dos indivíduos para com a organização é influenciada pelas práticas implementadas pela mesma. Menciona ainda algumas das práticas que justificam esta associação positiva, como um recrutamento e seleção cuidadoso, um avaliação de desempenho associada a recompensas, a segurança no trabalho, mobilidade interna e o investimento na formação.

De acordo com Martins (2015), deve existir uma preocupação cada vez maior por parte das empresas com a gestão das suas práticas de RH, sendo que quando confrontadas com empresas que aplicam práticas de gestão de recursos humanos justas e adequadas às necessidades dos colaboradores estes demonstram-se mais comprometidos o que se repercute positivamente nos resultados da própria empresa.

Relativamente ao efeito mediador do comprometimento organizacional afetivo (COA) na relação entre as PGRH e a intenção de *turnover* os estudos são escassos. Um estudo mencionado anteriormente de Santos (2012), no qual estudou as três componentes do comprometimento organizacional na mesma relação apenas confirmou o efeito mediador da componente instrumental assim, neste estudo, o COA não mostrou efeito nessa relação.

Rito (2013), ao estudar a gestão de talentos em empresas de Tecnologias de Informação e Comunicação, afirma que as empresas estudadas apresentam elevadas taxas de retenção e por isso baixos níveis de *turnover* sendo que estas gerem os seus talentos utilizando políticas e práticas de RH que visam a motivação, satisfação e retenção dos seus colaboradores. Acrescenta ainda, que colaboradores comprometidos e motivados ficam mais envolvidos apresentando comportamentos para além dos exigidos, obtendo elevado desempenho e isso repercute-se no sucesso da organização.

A nível da conceptualização teórica existem também evidências da relação entre as variáveis pelo que, a teoria da troca social de Blau (1964) e a norma da reciprocidade de Siegrist (2001) podem sustentar a associação esperada pelas variáveis em estudo.

A norma da reciprocidade, segundo Siegrist (2001), pressupõe exatamente que os esforços investidos em algo correspondam às recompensas obtidas. Nesse sentido, quando esta norma é violada e a reciprocidade não é realizada, ou seja, quando um indivíduo investe os seus esforços e não é igualmente recompensada, presenciará emoções negativas e tenderá a manifestar intenções de *turnover*. Pelo contrário, quando

existe equilíbrio entre o esforço realizado e a recompensa obtida, o colaborador tende a manifestar emoções positivas promotoras de bem-estar e de comprometimento.

A teoria da troca social de Blau (1964) sugere que quando é percecionado apoio por parte dos superiores e existe confiança nos seus gestores, os colaboradores tenderão a retribuir de forma recíproca com comportamentos positivos, através da motivação e implicação no trabalho. Neste sentido, os colaboradores percebem as ações organizacionais, como as práticas de gestão de recursos humanos (Gallie et al.,2001), como indicadores de compromisso das organizações para com eles (Wood & Albanese, 1995).

Genericamente, a revisão da literatura sustenta a ideia de que uma boa perceção das práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo dos colaboradores para com a sua organização tendem a reduzir e evitar as intenções de *turnover*.

## Capítulo 2: Estudo Empírico

### 1. Características do estudo e metodologia

#### 1.1. Delimitação do problema

A retenção de colaboradores é um dos principais desafios da gestão de recursos humanos, principalmente no setor de tecnologias e informação onde existe um elevado nível de *turnover*. As empresas fazem elevados investimentos na retenção dos colaboradores e nem sempre com o sucesso desejado. Daqui decorre a necessidade de se aprofundar o estudo da intenção de *turnover* de forma a delinear estratégias de ação e decisão.

De acordo com a literatura observa-se que as práticas de gestão de recursos humanos se têm revelado como influenciadoras da intenção de *turnover*. Postula-se no presente estudo, que esta relação poderá ocorrer através do fortalecimento do comprometimento organizacional afetivo.

#### 1.2. Objetivos do estudo

Em seguida procederemos à explicação dos objetivos que constituem a presente investigação. O objetivo geral consistiu no estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*. Esta investigação pretendeu desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- i) Analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*;
- ii) Analisar o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo nesta relação.

#### 1.3. Hipóteses de investigação

Tendo em conta o que foi exposto anteriormente, enunciam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe uma correlação negativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*, de tal forma que quanto melhor a perceção acerca das práticas de gestão de recursos humanos, menor será a intenção de *turnover*.

H2: Existe um papel mediador da perceção do comprometimento organizacional afetivo entre a relação das práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*. Desta

forma, quanto melhor a perceção acerca das práticas de GRH, maior o comprometimento organizacional afetivo e consequentemente menor a intenção de *turnover*.

O modelo de investigação está representado na figura 1, no qual se espera que as práticas de gestão de recursos humanos se correlacionam negativamente com a intenção de *turnover*, e que o comprometimento organizacional afetivo tenha um papel mediador nessa relação.

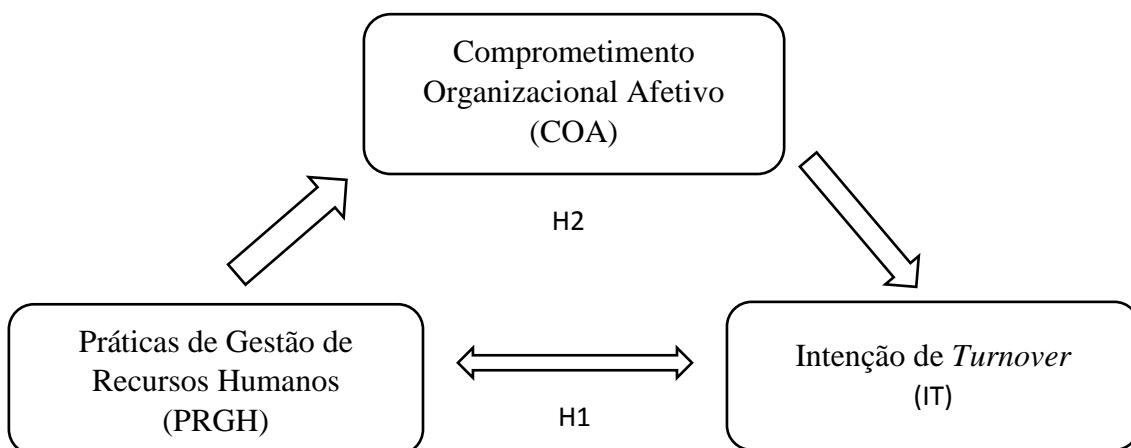


Figura 1- Modelo de Investigação

#### 1.4. Participantes

Colaboraram neste estudo 75 profissionais de tecnologias de informação. Trata-se de uma amostra maioritariamente masculina com uma percentagem de 73,3% (n=55), sendo que os elementos do género feminino são somente 26,7% (n=20) (Tabela 3).

Tabela 3 - Síntese do género

	Variáveis	N	%
<b>Género</b>	Feminino	20	26,7
	Masculino	55	73,3
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Deste universo 24% (n=18) estão entre os 18 a 25 anos, 48% (n=36) entre os 26 a 35 anos, 14,7% (n=11) entre os 36 a 45 anos, 12% (n=9) entre os 46 a 60 anos e apenas 1,3% (n=1) tem mais de 60 anos (Tabela 4).

Tabela 4 - Síntese da idade

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Idade</b>	Entre 18 a 25 anos	18	24,0
	Entre 26 a 35 anos	36	48,0
	Entre 36 a 45 anos	11	14,7
	Entre 46 a 60 anos	9	12,0
	Mais de 60 anos	1	1,3
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Quanto ao estado civil, 58,7% (n=44) estão solteiros, 29,3% (n=22) encontram-se casados, 6,7% (n=5) estão em união de facto e somente 5,3% (n=4) são divorciados (Tabela 5).

Tabela 5 - Síntese do estado civil

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Estado civil</b>	Solteiro(a)	44	58,7
	Casado(a)	22	29,3
	Divorciado(a)	4	5,3
	União de facto	5	6,7
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Relativamente às habilitações 1,3% (N=1) detêm o ensino básico, 14,7% (n=11) obtiveram o ensino secundário, 16% (n=12) tiraram CTeSP, somente 1,3% (n=1) optou por um CET, 37,3% (n=28) detêm a licenciatura, 24% (n=18) o mestrado, apenas 1,3% (n=1) adquiriu uma pós-graduação e por fim 4% (n=3) alcançaram o doutoramento (Tabela 6).

Tabela 6 - Síntese das habilitações literárias

	<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	1	1,3
	Ensino Secundário	11	14,7
	CTeSP	12	16,0
	CET	1	1,3

Licenciatura	28	37,3
Mestrado	18	24,0
Pós-graduação	1	1,3
Doutoramento	3	4
Total	75	100

Fonte: Autoria própria

No que respeita ao vínculo contratual, 81,4% dos participantes encontravam-se com um contrato de trabalho a termo, sendo que 50,7% (n=38) estão em regime de contrato termo incerto e 30,7% (n=23) a termo certo, 8% (n=6) encontram-se regime de estágio (4% (n=3) em estágio profissional e 4% (n=3) em estágio curricular), 5,3% (n=4) estão em contrato sem termo/termo indeterminado (Tabela 7).

Tabela 7 - Síntese do vínculo contratual

	Variáveis	N	%
<b>Vínculo contratual</b>	Termo certo	23	30,7
	Termo incerto	38	50,7
	Termo indeterminado	1	1,3
	Sem termo	3	4,0
	Estágio profissional	3	4,0
	Estágio curricular	3	4,0
	Outros	4	5,2
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Relativamente à duração do contrato a maioria 85,3% (n=64) está a tempo inteiro sendo que os restantes 14,7% (n=11) estão em regime de *part-time* (Tabela 8).

Tabela 8 - Síntese da duração

	Variáveis	N	%
<b>Duração</b>	Tempo inteiro	64	85,3
	<i>Part-time</i>	11	14,7
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Quanto ao tempo de permanência na organização 26,7% (n=20) está na organização à menos de 1 ano, 26,7% (n=20) entre 1 a 2 anos, 18,7% (n=14) estão na organização à

cerca de 3 a 4 anos, 8% (n=6) entre 5 a 6 anos e por fim 20% (n=15) permanecem à mais de 6 anos (Tabela 9).

Tabela 9 - Síntese do tempo de permanência na organização

	Variáveis	N	%
<b>Tempo de permanência na organização</b>	Menos de 1 ano	20	26,7
	Entre 1 a 2 anos	20	26,7
	Entre 3 a 4 anos	14	18,7
	Entre 5 a 6 anos	6	8,0
	Mais de 6 anos	15	20
	Total	75	100

Fonte: Autoria própria

Quanto à função exercida, optou-se por colocar esta questão de resposta livre e não obrigatória. Assim, da amostra total de 75 apenas 40% (n=30) aderiram à pergunta, sendo que proveem de diferentes funções, como *Developer*, Técnico de manutenção e de eletrónica, Consultor, *Service Desk*, *Help Desk*, Operador de computador, Programadores, Administradores de redes e sistemas, Analista comercial e de sistemas, Engenheiros de redes e *software*.

### 1.5. Procedimento de recolha de dados

Para a realização do estudo e respetiva recolha de dados foi desenvolvido um inquérito por questionário através da plataforma online *GoogleDocs*. Este inquérito foi partilhado pelo grupo alvo, ou seja, trabalhadores do setor de tecnologias e informação. Este processo estendeu-se durante cerca de sete meses e foi realizado de três formas:

- i) Envio, por email, de convites para participação em estudo a:
  - a) Empresas do setor (Anexo I) para profissionais na área;
  - b) Escolas com cursos da área (Anexo II) para trabalhadores estudantes e/ou estagiários.
- ii) Partilhar nas redes sociais, nomeadamente, *Linkedin* e *Facebook*;
- iii) Enviar diretamente a contactos de interesse para a investigação.

Foi denotado uma grande resistência por parte das empresas em partilhar pelos seus colaboradores o inquérito, pelo que das cerca de 20 empresas contactadas nenhuma se demonstrou interessada na aplicação do estudo na sua organização o que levou a alargar

o estudo pelas redes sociais, escolas e contactos de interesse. Apesar o esforço feito e dos contactos traçados ao longo desses meses a adesão ao estudo não foi tão significativa quanto se pretendia. Nesse sentido e por se terem esgotado todas as hipóteses de ação, foi tomada a decisão de trabalhar com os dados conseguidos até então de forma a não colocar em causa a boa concretização do trabalho com sucesso.

## 1.6. Instrumentos

Para a recolha dos dados para este estudo, foram utilizados inquéritos por questionários com as seguintes escalas: dados sócio-demográficos, práticas de gestão de recursos humanos, comprometimento organizacional afetivo e intenção de *turnover*.

As diferentes escalas serão cotadas numa escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre 1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente (1=Discordo Totalmente; 2=Discordo Parcialmente; 3=Discordo; 4=Não concordo nem Discordo; 5=Concordo; 6=Concordo Parcialmente 7=Concordo Totalmente).

### Escala de práticas de gestão de recursos humanos

As práticas de gestão de recursos humanos foram medidas através da escala de Takeuchi et al. (2007) adaptada para o português por Carvalho e Chambel (2014) na qual obtiveram um alfa de Cronbach de 0,94 (Carvalho, 2016).

Esta escala refere-se a *High Performance Work Systems* (HPWS), traduzindo, sistemas de trabalho de alto desempenho que se referem a PGRH separadas, mas interconectadas, criadas para melhorar o esforço dos colaboradores (Takeuchi et al., 2007). Esta é um indicador único onde é obtida uma pontuação total através da soma das respostas, permitindo perceber qual o grau de perceção das HPWS pelos colaboradores (Carvalho, 2016).

Tabela 10 - Itens da escala: práticas de gestão de recursos humanos

Item	Afirmação
1	Os empregados estão envolvidos na tomada de decisões
2	As funções são atribuídas de acordo com as competências e capacidades individuais
3	A formação é contínua
4	O acesso à formação é claro e compreensível
5	A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a empresa
6	A formação está adaptada às funções desenvolvidas
7	A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos

8	A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis
9	A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento
10	Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho da equipa
11	A remuneração e incentivos está desenhada por forma a assegurar equidade entre colegas
12	A remuneração está ajustada à função
13	Os incentivos baseiam-se em parte no desempenho individual
14	A remuneração está ligada às competências
15	A remuneração está de acordo com a praticada no mercado
16	Os empregados mais competentes têm oportunidades de promoção
17	Os empregados têm prioridade quando abrem concursos para novas funções

Fonte: Autoria própria

### **Escala de comprometimento organizacional afetivo**

Para o estudo do comprometimento organizacional afetivo utilizou-se a escala de Meyer e Allen (1997) adaptada e validada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Este autor considerou-o um dos modelos de comprometimento organizacional com maior consistência demonstrada em diversos estudos.

Esta escala é composta pelas três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Sendo que neste estudo pretendemos estudar somente a componente afetiva, apenas iremos utilizar os seis itens correspondentes representados na tabela 11.

Tabela 11 - Itens da escala: comprometimento organizacional afetivo

Item	Afirmção
1	Sinto-me “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente
2	A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim
4	Sinto-me como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente
5	Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus
7	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente
9	Sinto-me como fazendo parte da empresa onde estou atualmente

Fonte: Autoria própria

### **Escala de intenção de *turnover***

Para averiguar as intenções de *turnover*, recorreu-se aos três itens de Huang et al. (2007), inseridos aleatoriamente entre a escala de comprometimento organizacional afetivo de forma a evitar enviesamentos.

Tabela 12 - Itens da escala: intenção de *turnover*

Item	Afirmação
3	Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma
6	Penso com frequência em deixar a organização onde trabalho
8	Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho

Fonte: Autoria própria

### 1.7. Procedimento de tratamento e análise de dados

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado com recurso à utilização do IBM® SPSS® Statistics (versão 24), seguindo-se os procedimentos de Gomes, Duarte e Neves (2010). Desta forma, tal como os referidos autores, procedeu-se à análise das características psicométricas dos instrumentos através da análise da consistência interna. De seguida foi realizada a análise de estatística descritiva e correlacional das variáveis em estudo. Por fim, recorreu-se a regressões lineares múltiplas para verificação das hipóteses, nomeadamente em termos da análise de mediação seguindo o procedimento de Baron e Kenny (1986).

## Capítulo 3: Análise e Discussão de Resultados e Conclusões

### 1. Apresentação e análise de dados

#### 1.1. Consistência interna dos instrumentos

A consistência interna dos instrumentos foi avaliada pelo teste de fiabilidade do alfa de Cronbach que compreende uma escala de 0 a 1, sendo que não são considerados valores negativos (Marôco, 2010).

Conforme representado na tabela 13, valores de 0 a 0,6 traduzem uma fiabilidade inaceitável. Para valores iguais ou superiores a 0,6 e iguais ou inferiores a 0,7 a fiabilidade é baixa. Passa a moderada com valores superiores a 0,7 e iguais ou inferiores a 0,8 e para boa quando alcança valores superior a 0,8 e iguais ou inferiores a 0,9. Atinge uma fiabilidade excelente quando os valores são superiores a 0,9 (Marôco, 2010).

Tabela 13 - Valores do alfa de Cronbach

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>&lt; 0,6</b>	<b>]0,6;0,7]</b>	<b>]0,7;0,8]</b>	<b>]0,8;0,9]</b>	<b>&gt; 0,9</b>
<b>Fiabilidade</b>	Inaceitável	Baixa	Moderada	Boa	Excelente

Fonte: Autoria própria baseado em Marôco (2010)

Assim podemos constatar na tabela 14, para uma amostra de 75 participantes os valores do alfa de Cronbach para cada uma das escalas aplicados neste estudo. A escala das PGRH obteve um valor de  $\alpha = 0,939$ , sendo considerada uma fiabilidade excelente. A escala do *turnover* obteve um valor de  $\alpha = 0,818$ , o que é considerado bom. Por fim, a escala do COA foi considerada com uma fiabilidade também excelente sendo o valor obtido de  $\alpha = 0,916$ .

Face aos valores encontrados para as três escalas, podemos considerar que, no geral, estamos perante uma fiabilidade muito boa nos instrumentos utilizados para o estudo.

Tabela 14 - Alfa de Cronbach de cada escala

<b>Escalas</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	17	0,939
<b>Intenção de <i>Turnover</i></b>	3	0,818
<b>Comprometimento organizacional afetivo</b>	6	0,916

Fonte: Autoria própria

## 1.2. Estatísticas descritivas

Os valores obtidos pelos participantes em cada uma das escalas podem ser apreciados na tabela 15. Nesta são indicados os valores mínimos, máximos, médios e os respetivos desvios-padrões.

Sendo que a escala do *turnover* apresentava alguns itens invertidos a primeira ação a tomar foi proceder à recodificação das variáveis, em conformidade.

Os resultados revelam que os participantes apresentam valores médios de perceção das práticas de gestão de RH (média=4,440) assim como de intenção de *turnover* (média=4,204), sendo que não revelam elevada intenção de deixar a organização ao contrário do que se esperava. O comprometimento organizacional afetivo (média = 3,924) também revela valores médios. Assim, as variáveis apresentam valores a rondar o ponto 4 da escala de *Likert* respetivamente “Nem concordo nem discordo”.

Tabela 15 - Estatísticas descritivas de cada escala

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	75	1,65	6,82	4,44	1,20
<b><i>Turnover</i></b>	75	1,17	7,00	4,20	1,48
<b>Comprometimento organizacional afetivo</b>	75	1,00	7,00	3,92	1,51

Fonte: Autoria própria

## 1.3. Análise das correlações

Com o objetivo de proceder à análise das correções entre as variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, com vista a analisar a intensidade e a direção entre as mesmas (Marôco, 2010).

Este coeficiente varia em -1 e +1, conforme tabela 16, sendo que se o coeficiente apresentar o valor de 0 ( $r=0$ ) não existe associação entre as variáveis, se apresentar valores superiores a 0 ( $r>0$ ) as variáveis estão associadas (i.e., variam) no mesmo sentido, se o valor for inferior a 0 ( $r<0$ ) as variáveis variam em sentidos opostos onde o valor indica a intensidade da associação (Marôco, 2010).

Tabela 16 - Valores da correlação de Spearson

<b>Coefficiente de Spearson</b>	<b>&lt; 0,25</b>	<b>]0,25;0,5]</b>	<b>]0,5;0,75]</b>	<b>&gt; 0,75</b>
<b>Intensidade</b>	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte

Fonte: Autoria própria baseado em Marôco (2010)

Conforme representado na tabela 17, as correlações entre as perceções das práticas de GRH e a intenção de *turnover* apresentam uma associação positiva com indicadores positivos (i.e., COA) e associação negativa com o indicador negativo (i.e., intenção de *turnover*). Especificando, a intenção de *turnover* está negativamente associada às práticas de gestão de recursos humanos com uma intensidade moderada ( $r = -0,462$ ) e com intensidade muito forte ( $r = -0,822$ ) ao comprometimento afetivo. Por sua vez as práticas de GRH estão positivamente associadas ao comprometimento organizacional afetivo com uma intensidade forte ( $r = 0,505$ ).

O comprometimento organizacional afetivo apresenta correlações positivas e significativas com as práticas de GRH, e negativas com a intenção de *turnover*.

Tabela 17 - Correlações das variáveis

	<b>PGRH</b>	<b>COA</b>	<b>IT</b>
<b>PGRH</b>	-		
<b>COA</b>	0,505**	-	
<b>IT</b>	-0,462**	-0,822**	-

Fonte: Autoria própria; Nota: \*\*correlação significativa para um nível de 0,01

#### 1.4. Teste de hipóteses

Para testar a hipótese da mediação, utilizou-se o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986), segundo o qual se devem estimar as seguintes equações de regressão: 1) realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; 2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora; e 3) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora controlando a variável mediadora.

De modo a estudar a presença do efeito mediador devem ser garantidas as seguintes condições: 1) a variável preditora deve afetar a mediadora na primeira equação; 2) a variável preditora deve afetar a variável critério na segunda equação; e 3) a variável mediadora deve afetar a variável critério na terceira equação. Estando as condições garantidas, a mediação é parcial quando o efeito da variável preditora na variável critério

é menor na terceira equação do que na segunda. E uma mediação é total acontece quando a variável mediadora é controlada e o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativa.

Após os pressupostos do modelo de regressão estarem validados, realizam-se análises de regressão hierárquica, onde se testou a relação entre a variável preditora (i.e., PGRH) e a variável mediadora (i.e., COA). Na equação de regressão, a variável sociodemográfica idade, foi controlada.

Na análise da tabela 18, o modelo 2 permite verificar que as práticas de GRH ( $\beta=0,485$ ,  $p < 0,05$ ) são predictoras significativas e positivas do COA.

Tabela 18 - Modelo de regressão múltipla para predição do COA

		<i>Beta</i>	<i>R<sup>2</sup> Ajust.</i>	$\Delta R^2$	$\Delta F$
<b>Modelo1</b>	Idade	0,346*	0,108	0,120	9,949*
<b>Modelo 2</b>	Idade	0,315*	0,336	0,234	26,080*
	PGRH	<b>0,485*</b>			

Fonte: Autoria própria; Nota:\* $p < 0,05$

Posteriormente, testaram-se os dois passos do procedimento de Baron e Kenny (1986) que supõe, em primeiro lugar, que a variável critério (i.e., intenção de *turnover*) prediz a variável preditora (modelo 2) e, em segundo, que controlando a variável mediadora a variável critério também prediz a variável preditora (modelo 3). Novamente controlou-se no modelo 1 a variável sociodemográfica, idade.

A análise da tabela 19 revela que a idade é um preditor (modelo 1) significativo do variável critério ( $\beta = -0,337$ ;  $R^2 = 0,101$ ). A observação do modelo 2 revela a inclusão das práticas de gestão de recursos humanos na equação de regressão contribui significativamente para a explicação da variância total da variável critério (i.e., intenção de *turnover*). Por último, a análise do modelo 3, onde se inclui a variável mediadora (i.e., COA), revela que a sua adição às equações da regressão acrescenta incremento significativo e negativo para a variância explicada da intenção de *turnover*. Ou seja, a inclusão do COA tem um incremento, com relevância significativa ( $R^2 = 0,375$ ), revelando-se um preditor significativo da intenção de *turnover* ( $\beta = -0,762$ ,  $p < 0,05$ ).

Os resultados revelam ainda que o efeito da variável preditora na variável critério diminuiu da segunda para a terceira equação de regressão (ou seja, do modelo 2 para o modelo 3), com a introdução do COA apesar de se manterem significativas, o que aponta para uma mediação parcial, suportando assim a hipótese de que o COA medeia parcialmente a relação entre a perceção das PRGH e a intenção de *turnover*.

Foi realizado o teste de Sobel para avaliar se o decréscimo do valor beta é significativo. Assim, após a obtenção dos resultados a partir das equações e regressão propostas por Baron e Kenny (1986), calculou-se o teste de Sobel. Este confirma que o decréscimo do valor beta é bastante significativo apoiando, assim, a mediação ( $z = -4,464, p < 0,05$ ) do comprometimento organizacional afetivo na relação entre as práticas de gestão de RH e a intenção de *turnover*.

Tabela 19 - Predição da intenção de *turnover*

		<b>Beta</b>	<b>R2 ajust.</b>	<b>ΔR2</b>	<b>ΔF</b>
<b>Modelo 1</b>	Idade	-0,337*	0,101	0,113	9,338*
<b>Modelo 2</b>	Idade	-0,308*	0,289	0,194	20,230*
	PGRH	<b>-0,442*</b>			
<b>Modelo 3</b>	Idade	-0,068	0,669	0,375	83,827*
	PGRH	<b>-0,073</b>			
	COA	-0,762*			

Fonte: Autoria própria; Nota:  $p < 0,05$ \*

Genericamente podemos afirmar que ambas as hipóteses propostas foram confirmadas sendo que:

H1: Existe uma correlação negativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*.

A primeira hipótese foi confirmada, uma vez que  $\Delta R^2 = 0,194, p < 0,05$ , de tal forma que quanto melhor a perceção acerca das práticas de gestão de recursos humanos, menor será a intenção de turnover.

H2: Existe um papel mediador da perceção de comprometimento organizacional afetivo entre a relação das práticas de gestão de recursos humanos e a intenção de *turnover*.

A segunda hipótese foi também confirmada, uma vez que  $\Delta R^2=0,375$ ,  $p < 0,05$ , de tal forma que quanto melhor a perceção acerca das práticas de GRH, maior o comprometimento organizacional afetivo e conseqüentemente menor a intenção de *turnover*.

## 2. Discussão dos resultados

A presente pesquisa teve como objetivo aprofundar o estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos na intenção de *turnover*, incluindo nessa investigação o papel mediador do comprometimento organizacional afetivo. Para alcançar este objetivo foram recolhidos dados acerca das variáveis em estudo, através de questionários a profissionais de tecnologias de informação.

A análise das estatísticas descritivas demonstraram valores moderados de perceção das práticas de gestão de recursos humanos, comprometimento organizacional afetivo e também de intenção de *turnover* nesta amostra. Os resultados obtidos para a intenção de *turnover* corroboram com alguns resultados da literatura (Rito, 2013), e contradizem outros, uma vez que seria esperado um maior nível de intenção de *turnover* nestes profissionais (Augusto, 2017; Frufrek, 2015; Leitão, 2017; Segurado, 2015; Mattos, 2019). Esta contradição nos resultados poderá ser devido às limitações do instrumento utilizado, expostas no subcapítulo seguinte, mas também pelos valores obtidos nas restantes variáveis o que indica que esta amostra, apesar de moderadamente, tem a perceção das práticas de gestão de recursos humanos e sente-se comprometida afetivamente com a organização. Ainda as várias práticas utilizadas pelas organizações onde a amostra desempenha funções podem ser explicativas destes resultados.

A variável idade demonstrou-se influenciadora da intenção de *turnover*, o que não surpreende, uma vez que existem distinções claras entre as várias faixas etárias. Um dos temas bastante falado atualmente é as diferenças entre as gerações. Apesar de incluir outros fatores além da idade deixa claro que cada geração possui as suas próprias particularidades. Nesse sentido, o que é preponderante na decisão de permanecer na organização para um indivíduo considerado jovem será diferente do que para um indivíduo de faixa etária mais elevada.

Os resultados obtidos permitiram confirmar a primeira hipótese na qual é esperada uma correlação negativa entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover*. Assim, os resultados indicam que quanto mais elevada for a perceção das práticas de gestão de

recursos humanos menores são os níveis de intenção de *turnover*. Este resultado corrobora com os resultados já existente na literatura (Pimenta, 2012; Santos, 2012; Silva, 2013b; Huselid, 1995; Li et al., 2011; Takeuchi et al., 2009).

A segunda hipótese refere-se ao papel mediador do comprometimento organizacional afetivo na relação entre as perceções das práticas de gestão de recursos humanos. Com base nos resultados deste estudo podemos afirmar que este efeito mediador foi confirmado. Assim, ao contrário do estudo desenvolvido por Santos (2012) os resultados desta amostra permitem constatar que a componente afetiva do comprometimento correlaciona-se de forma significativa, negativa e alta com a intenção de *turnover*.

Podemos ainda constatar que, assim como afirmado na literatura, maiores níveis de comprometimento organizacional afetivo tendem a reduzir as intenções de *turnover* (Faria, 2017; Mehmood et. al., 2016; Silva, 2013a; Silva, 2014; Silva et al., 2014). E ainda, que quanto maior a perceção das práticas de gestão de recursos humanos maior será o comprometimento organizacional afetivo (Martins, 2015; Pires, 2011; Santos, 2012; Macky & Boxall, 2007; Young et al., 2010).

Resumindo os resultados do estudo indicam que as perceções das práticas de gestão de recursos humanos influenciam positivamente o comprometimento organizacional afetivo e por sua vez diminuem as intenções de *turnover* dos colaboradores. Poder-se-ia hipotizar que quanto mais os indivíduos percecionam que a organização disponibiliza práticas ajustadas às suas necessidades e promove a partilha de ideias, a comunicação transparente e a participação na tomada de decisão, mais comprometidos os indivíduos se sentem com a sua organização e, conseqüentemente, sentem menores intenções de *turnover*.

Estes resultados apoiam também as abordagens teóricas expostas neste trabalho, pois parece existir uma tendência em repercutir da mesma forma o que nos é transmitido, ou seja, quando sentimos algo positivo respondemos com algo também positivo (Blau, 1964; Siegrist, 2001).

Este estudo reforça a ideia de que as práticas de recursos humanos possuem um grande potencial e que devem ser incluídas no combate à intenção de *turnover*. Também o comprometimento organizacional afetivo demonstra ser uma poderosa ferramenta nesse mesmo sentido. Na prática este estudo aponta para um conjunto de ferramentas que poderão promover o ajustamento indivíduo-organização e por conseqüente reduzir a intenção de *turnover*.

### 3. Conclusões

Terminada a investigação e expostos os seus resultados é agora altura de fazer uma reflexão sobre a mesma focando as limitações encontradas, sugestões para futuros estudos e as conclusões.

O presente trabalho apresenta algumas limitações que devem ser refletidas uma vez que podem condicionar ou limitar a investigação. Em primeiro lugar é importante salientar o número reduzido da amostra que pode colocar entraves ao nível da generalização e robustez dos resultados assim como, da representatividade da amostra em relação à população em estudo. É por isso importante alargar o estudo a outros profissionais e empresas de tecnologias de informação.

Uma segunda limitação diz respeito ao instrumento utilizado que é o inquérito por questionário, podendo desta forma ter dado origem a algum enviesamento derivado de respostas aleatórias, de falsificação, da deseabilidade social, do estilo de resposta ou até de saturação no preenchimento de inquéritos. Acresce aqui a limitação associada ao erro da variância comum pelo autopreenchimento conjunto de todas as escalas.

Uma terceira limitação refere-se à escala utilizada para o estudo das práticas de GRH que, como sendo um indicador único, não permitiu avaliar o impacto de cada uma das práticas na intenção de *turnover*, sendo que apenas foram avaliadas práticas de alto desempenho no seu conjunto.

Outra limitação está na revisão de literatura onde o acesso restrito a alguns documentos e a dificuldade em interpretar outras línguas foram um entrave para uma maior e talvez melhor revisão dos temas. Ainda assim, este estudo contribui para exploração de uma possível via que explique a relação entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover*.

Partimos para a realização deste estudo como os objetivos de confirmar a associação negativa entre as práticas de GRH e a intenção de *turnover*, bem como o efeito mediador do COA. Obtivemos assim resultados considerados de grande relevância para conhecimento das empresas sendo que estas devem apostar em práticas de elevado desempenho e na promoção de comprometimento afetivo de forma a controlarem a intenção de turnover. Os resultados são também considerados importantes para desenvolvimento em futuros estudos focando outras variáveis intervenientes no processo.

Sendo o *turnover* uma constante na vida das empresas e que por sua vez se manifesta através da dificuldade destas em reter os seus colaboradores, verificamos que os indivíduos da população em estudo apresentam níveis moderados de intenção de *turnover*.

Os profissionais de TI deparam-se diariamente com inúmeras exigências laborais o que se relaciona com a intenção de *turnover*. O facto de por vezes não disporem do tempo necessário à realização de determinada tarefa, levando-os a executar tais tarefas em curto espaço de tempo ou a prescindir de tempo com a família para realizar horas extra, a falta de suporte por parte dos supervisores, as exigências impostas pelos clientes, o trabalho por turnos, a quantidade de programas e linguagens informáticas com os quais lidam são fontes de desgaste psicológico e emocional. E ainda, a constante repetição de movimentos, o tempo de exposição ao computador e a utilização de fones também podem provocar lesões físicas no que respeita a tendinites e dores de costas, devido à má postura, e à redução de visão e/ou audição.

Salienta-se ainda a necessidade de novos estudos futuros. A possibilidade de abranger uma amostra mais representativa na área, o que permitirá a generalização dos resultados à população, mas também de alargar o estudo a outras áreas profissionais parece ser interessante e útil no sentido de perceber se os resultados se mantêm. Seria importante também entender o contributo das diferentes práticas em separado, de forma a verificar quais as práticas que estes profissionais consideram como preponderantes na intenção de *turnover*, ou seja, tentar entender quais as práticas que para esta população são consideradas como fulcrais e determinantes para que estes não abandonem a organização.

Seria importante verificar o efeito mediador de outras variáveis nesta relação. Nesse sentido propõe-se algumas variáveis, nomeadamente: i) burnout, por ser uma profissão sujeita a elevados níveis de pressão, nomeadamente pelos clientes, ii) conciliação trabalho-familiar, uma vez que estes profissionais muitas vezes têm de prestar serviços para fora, o que os leva a separar da família, iii) *engagement* no trabalho, tema muito atual que se refere ao envolvimento e compromisso com a empresa e os seus objetivos; iv) qualidade de vida no trabalho, conceito amplo que abrange uma série de fatores importantes, v) comunicação organizacional, prática fulcral no comprometimento organizacional, entre outras.

Esta investigação poderá contribuir de forma significativa para que os diretores de gestão de recursos humanos possam diminuir a rotatividade dos colaboradores dentro das suas organizações e potenciar os benefícios das práticas de GRH, assim como do comprometimento organizacional afetivo.

Através da revisão de literatura foram recolhidas diversas razões que levam os colaboradores a pensar em abandonar a sua organização o que remete para uma série de fatores com os quais as empresas deverão estar constantemente atentas. Dentro das causas fazem parte a falta de comprometimento organizacional e a falta ou falha nas práticas de gestão de recursos humanos, temas centrais neste estudo.

Sugere-se às empresas a aposta em práticas consideradas relevantes para a retenção de talentos. Estimular um bom ambiente no trabalho é um ponto fulcral para que o trabalhador se sinta satisfeito. É tão importante evitar situações de *stress*, conflitos e discriminações, potenciar o trabalho em equipa e uma comunicação transparente. A criação de uma comissão de trabalhadores poderá ser uma forma de aproximação das empresas aos seus trabalhadores. Esta pode transmitir sentimentos de preocupação para com os trabalhadores potenciando assim comportamentos afetivos da parte destes para com a organização. Além de que poderá ser uma ótima maneira de disponibilizar suporte direto aos trabalhadores atendendo às suas preocupações, descontentamentos e até podendo servir para a partilha de ideias inovadoras e de melhorias significativas. Também a gestão de equipas parece ser um tema ao qual as empresas deveriam ter em consideração, principalmente neste setor onde muitas das vezes existem várias equipas, funções distintas e por consequentes diferentes necessidades. O gestor de equipa deve garantir que essas necessidades estão asseguradas assim como estar atento às motivações dos membros da sua equipa, as suas aspirações, ideias e opiniões. Tanto a comissão de trabalhadores como o gestor de equipa atuam como elo de ligação entre os colaboradores e a organização. A necessidade de compreensão por parte das empresas sobre o ambiente e as condições de trabalho proporcionadas torna-se fundamental para o alcance de altos desempenhos e por consequente dos seus próprios objetivos e de vantagem competitiva.

Será importante não esquecer que cada empresa tem a sua forma de funcionar, diferentes maneiras de liderar e objetivos distintos. Cada área profissional apresenta as suas próprias características e não há nenhum trabalhador igual. Ora, o que pode ser a solução de um determinado problema numa situação poderá não ser eficaz em condições distintas.

Assim, cabe a cada uma das organizações avaliar a melhor maneira de reter os seus colaboradores, nunca descorando daquilo que são as suas capacidades e partindo sempre do pressuposto de que os recursos humanos são o recurso mais valioso da organização.

Em suma, considera-se ter alcançado os objetivos proposto, esperando ter contribuído de forma significativa para a valorização e bem-estar humano no trabalho e para o sucesso das organizações através da redução de intenção de *turnover*.

## Referências Bibliográficas

- Augusto, A. T. (2017). *Os desafios da retenção de talentos no sector das tecnologias de informação e comunicação*. Dissertação, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley Publishers
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.<sup>a</sup> Edição Atualizada ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal* (7.<sup>a</sup> Edição Actualizada ed.). Lisboa: Lidel.
- Carvalho, A. F. (2015). *Gestão de recursos humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do norte de Portugal*. Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Carvalho, V. S. G. D. (2016). *A relação trabalho-família: o desafio para ontem*. Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Costa, V. M. (2014). Gestão dos recursos humanos na performance das empresas : mediação dos resultados sociais e organizacionais. *Lusitana. Economia & Empresa*, 6, 53-73
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: the mediating role of perceived organizational support. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 25, 103-123.

- Endres, T. S., & Dorr, C. B. (2015). Fatores relevantes para o comprometimento organizacional: Um estudo multicaso sob a perspectiva do colaborador. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE*, 1(1).
- Esteves, Teresa Pereira, & Caetano, António. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Facchini, A. R. (2007). Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional. Tese, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Faria, J. C. (2017). O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover : um estudo com chefias intermédias. Dissertação, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Fernandes, A. F. (2017). Work engagement e a satisfação: o papel das recompensas na organização. Dissertação de Mestrado, Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Minho.
- Ferreira, S. (2008). Acolhimento, Integração e Empenhamo Organizacional: Estudo de Caso no Sector das Telecomunicações. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa.
- Freitas, F. C. (2012). Análise de boas práticas de recursos humanos: estudo de caso comparativo luso-brasileiro. Dissertação, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Frufrek, G. L. (2015). Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software. Dissertação de mestrado, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Cornélio Procópio.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1081-1101.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, P. , Duarte, A.P. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: papel mediador da implicação

- organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Porto: Editorial Novembro.
- Gomes, P. (2018). Estas são as empresas mais felizes de 2018. *Visão*. Acedido a 25 de agosto em <http://visao.sapo.pt/exame/2018-05-30-Estas-sao-as-empresas-mais-felizes-de-2018>
- Gomes, P. (2019). E as empresas mais felizes de 2019 são.... *Visão*. Acedido a 25 de agosto em <http://visao.sapo.pt/exame/2019-05-27-E-as-empresas-mais-felizes-de-2019-sao-1>
- Hammes, C. C., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista ESPACIOS*, 37(03).
- Hilti Portugal. (2017). *Hilti.pt*. Acedido a 13 de abril em <https://www.hilti.pt/content/hilti/E2/PT/pt/empresa/imprensa/noticias/melhor-empresa-para-trabalhar-2016.html>
- Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-372.
- Leitão, J. M. (2017). *Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação*. Dissertação, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: how HR systems and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Macky, B., & Boxall, P. (2007). The relationship between "high-performance work practices" and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-637
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística: com o SPSS Statistics*. 6ª edição. Pêro Pinheiro: Report Number

- Martins, C. F. (2015). *As práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento afetivo dos trabalhadores temporários: o papel moderador do setor de atividade*. Dissertação, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Martins, S. M., & Cunha, N. C. (2016). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Revista GeTeC*. Acedido a 23 de fevereiro de 2019 em [www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705/545](http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705/545)
- Mattos, C. (2019). *Retenção de talentos é um dos maiores desafios da TI em 2019*. Acedido a 25 de agosto de 2019 em <https://computerworld.com.br/2019/03/13/retencao-de-talentos-e-um-dos-maiores-desafios-da-ti-em-2019/>
- Medeiros, R. R., Alves, R. C., & Ribeiro, S. R. (2012). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. *CONNEXIO-ISSN 2236-8760*, 2(1), 115-126.
- Mehmood, N., Ahmad, N. U., Irum, S., & Ashfaq, M. (2016). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6 (S4), 305-309. Obtido de <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/366959>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario.
- Nascimento, L. J., Lopes, A., & Salgueiro, F. M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14, pp. 115-133.
- Pereira, L. d. (2013). *Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do centro de tecnologia da ufc*. Dissertação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- PHC Software. (2017). *Phc.pt*. Acedido a 13 de abril de 2019 em <https://www.phc.pt/portal/n/a-phc-obtem-o-2-lugar-no-premio-happiness-works-2017.aspx>

- Pimenta, A. C. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de turnover*. Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa.
- Pires, M. L. (2011). As práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional afetivo: a virtuosidade organizacional como mediador. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. Acedido a 23 de fevereiro de 2019 em [https://www.researchgate.net/publication/320679756\\_As\\_praticas\\_de\\_gestao\\_de\\_recursos\\_humanos\\_e\\_o\\_comportamento\\_organizacional\\_afetivo\\_a\\_virtuosidade\\_organizacional\\_como\\_mediador](https://www.researchgate.net/publication/320679756_As_praticas_de_gestao_de_recursos_humanos_e_o_comportamento_organizacional_afetivo_a_virtuosidade_organizacional_como_mediador)
- Ramos, F. C. (2016). *A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa.
- Rito, M. C. (2013). *O impacto da crise na gestão de pessoas: um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Santos, P. I. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: O Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*. Dissertação, ISPA -Instituto Universitário, Lisboa.
- Segurado, R. M. (2015). *Gestão de recompensas e perfil motivacional em profissionais de TI: papel na prevenção da rotatividade externa*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Siegrist, J. (2001). Adverse health effects of high-effort/low-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for preventions. In: Cooper, C. L. *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press
- Silva, F. P. (2013a). *Comprometimento organizacional como predictor das intenções de abandono: cultura organizacional como variável moderadora*. Dissertação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Silva, M. P. (2013b). *Relação das práticas de gestão de recursos humanos com turnover: um estudo com empresas do norte do Paraná*. Dissertação, Universidade de São

Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo.

Silva, R. J. (2016). *O recrutamento e selecção de pessoas na área das tecnologias de informação*. Relatório de Estágio, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

Silva, R. M. (2014). *Formação e mobilidade no mercado de trabalho análise de intenções de rotatividade*. Tese, Universidade autónoma de lisboa, Lisboa.

Silva, S. R., Cappellozza, A., & Costa, V. L. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4, pp. 314-329.

Sousa, M. J., Duarte, T., Gomes, J., & Sanches, G. P. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Souza, D. A., Silva, C. P., Fajan, D. F., Nabarro, C. B., & Oliveira, M. A. (2017). Análise dos fatores que interferem no turnover do profissional de tecnologia da informação. *XIVSEGet*, Rio de Janeiro. Acedido a 23 de fevereiro de 2019 em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425109.pdf>

Steil, A. V., Bello, J. d., Silva, K. Z., & Mello, S. (2017). Intenção de sair de organizações intensivas em conhecimento: uma análise na perspectiva dos profissionais da tecnologia da informação. Foz do Iguaçu: *VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*.

Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employee's attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.

Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1069-1083.

Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 2322-2380.

Young, S., Timothy, B. & Stanton, P. (2010). High-performance work systems and employee well-being - A two stage study of a rural Australian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 24(2), pp. 182-99.

## Anexos

## Anexo I: Convite para participação no estudo para empresas

**Assunto:** Convite para participação em estudo

**Conteúdo:**

Exmo(a). Sr(a).

O meu nome é Diana Francisco Nunes e encontro-me neste momento a desenvolver a minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar.

A presente dissertação incide sobre o seguinte tema: O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: um estudo com profissionais de tecnologias de informação.

A retenção de colaboradores é um dos principais desafios atuais da GRH no setor de Tecnologias e Informação (TI), pelo que o seu estudo toma especial pertinência. Assim, e sendo a Trigénus uma empresa de destaque na área de TI, envio-lhe este email a convidar a instituição que vossa excelência representa a participar no respetivo estudo.

Para participar no estudo basta somente partilhar o inquérito que lhe envio, em baixo, com os seus colaboradores.

Informo que os dados serão unicamente utilizados para fins de investigação sendo que será garantida a confidencialidade dos dados.

Agradeço toda a atenção que o meu convite possa merecer a V. Exa.

Com os melhores cumprimentos,

Diana Nunes

Anexo:

1- Inquérito por questionário

## Anexo II: Convite para participação no estudo para escolas

**Assunto:** Convite para participação em estudo

**Conteúdo:**

Exmo. Sr. Director,

O meu nome é Diana Francisco Nunes e encontro-me neste momento a desenvolver a minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola Superior de Gestão de Tomar, Instituto Politécnico Tomar.

A presente dissertação incide sobre o seguinte tema: O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: um estudo com profissionais de tecnologias de informação.

Assim, e sendo a instituição que você representa dotada de diversos cursos nesta área, agradeço a partilha do inquérito que lhe envio, em baixo, com os seus alunos. Este estudo apenas é remetido a trabalhadores, por isso os alunos devem já estar a exercer funções na área, sendo trabalhadores-estudantes ou a realizar estágios.

Informo que os dados serão unicamente utilizados para fins de investigação sendo que será garantida a confidencialidade dos dados.

Agradeço toda a atenção que o meu convite possa merecer a V. Exa.

Com os melhores cumprimentos,

Diana Nunes

**Anexo:**

1- Inquérito por questionário

## Anexo III: Inquérito por questionário