



**A Satisfação, o Comprometimento e a Intenção de
Turnover na retenção de colaboradores: Estudo
exploratório numa organização do setor da
construção civil**

Mestrado em Controlo de Gestão

Daniela Filipa Moreira Casalinho

Leiria, julho de 2025



**A Satisfação, o Comprometimento e a Intenção de
Turnover na retenção de colaboradores: Estudo
exploratório numa organização do setor da
construção civil**

Mestrado em Controlo de Gestão

Daniela Filipa Moreira Casalinho

Trabalho de Projeto realizado sob a orientação da Professora Doutora Andrea Isabel
Oliveira da Costa e Sousa

Leiria, julho de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

"Tudo posso n'Aquele que me fortalece." (Filipenses 4:13)

A Ti ofereço todos os méritos desta conquista e expresso a minha profunda gratidão pelas pessoas, pelas graças e pelos meios que me foram concedidos, permitindo-me concluir esta etapa tão significativa.

A realização desta dissertação representou um marco importante no meu percurso académico e pessoal. A sua concretização só foi possível graças ao apoio, à orientação e à generosidade de diversas pessoas e instituições, a quem deixo aqui o meu mais sincero reconhecimento.

À Professora Doutora Andrea Sousa, o meu agradecimento mais profundo. Agradeço não apenas por ter aceitado orientar este projeto, mas sobretudo pela dedicação incansável, pela partilha generosa de conhecimento, pelo interesse genuíno e pela amizade constante ao longo de todo o processo. Foi um verdadeiro privilégio realizar esta dissertação sob a sua orientação.

À Professora Maria Seco, agradeço a disponibilidade e generosidade na partilha dos seus vastos conhecimentos em estatística e informática, que foram essenciais em fases cruciais deste trabalho.

À minha família, especialmente à minha mãe e ao meu irmão, expresso um eterno agradecimento. O vosso apoio incondicional, paciência, incentivo e amor constante foram o alicerce que sustentou cada passo deste caminho. Sem vocês, tudo teria sido mais difícil.

À empresa que acolheu este estudo, agradeço por ter acreditado no projeto e disponibilizado os meios necessários para a sua concretização. Aos participantes das entrevistas, a minha profunda gratidão pela generosidade, tempo e partilhas tão valiosas. Aos meus colegas de trabalho, um agradecimento especial pela paciência, compreensão e apoio durante todo este processo.

Por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que esta etapa fosse concluída com sucesso: o meu sincero e profundo obrigada.

Resumo

O *turnover* tornou-se uma preocupação crescente nas organizações. A empresa ABC, do setor da construção civil, enfrenta níveis elevados de *turnover* e procura identificar se os fatores como a satisfação, comprometimento organizacional e atributos sociodemográficos podem influenciar a intenção de saída dos seus colaboradores.

Foi adotada uma metodologia mista, que integrou questionários com escalas validadas, no âmbito da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de *turnover* (Siqueira, 2008; Meyer & Allen, 1991; Sul & Lucas, 2020), e entrevistas a colaboradores, ex-colaboradores e Administração.

Os resultados encontrados demonstram que, embora a maioria dos colaboradores expressem satisfação no trabalho, os seus níveis de comprometimento organizacional são dispersos, verificando-se alguma tendência para permanecer na organização, apesar de se encontrarem indicadores de intenção de *turnover* que merecem reflexão. Foram ainda apuradas evidências estatísticas de que o comprometimento desempenha um papel mediador relevante na relação entre a satisfação e a intenção de *turnover*, dos colaboradores. Os resultados impulsionaram a procura da sistematização de ações que possam potenciar práticas de retenção de colaboradores, que valorizem estratégias de gestão de pessoas relacionadas, essencialmente, com aspetos monetários e emocionais, como é exemplo o plano de progressão de carreira e o sistema de avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Intenção de *Turnover*, Retenção de Colaboradores, Atributos Sociodemográficos

Abstract

Turnover has become a growing concern in organizations. ABC, a company in the construction field, faces high levels of turnover and seeks to identify whether factors such as satisfaction, organizational commitment and socio-demographic attributes can influence the intention of its employees to leave.

A combined methodology was adopted, integrating questionnaires with validated scales in the field of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention (Siqueira, 2008; Meyer & Allen, 1991; Sul & Lucas, 2020), and interviews with employees, former employees and management.

The results indicate that, although the majority of employees manifest job satisfaction, their levels of organizational commitment are not uniform, revealing some disposition to stay with the organization, albeit there are indicators of turnover intentions that require assessment. Statistical evidence found, indicate that commitment acts as a relevant mediator in the relationship between employee satisfaction and turnover intention. The results have prompted the search to formalize actions that can boost employee retention practices, which value people management strategies related essentially to monetary and emotional aspects, such as the career progression plan and the performance appraisal system.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, Employee Retention, Sociodemographic Attributes

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de tabelas.....	x
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	4
2.1. A dinâmica do setor da construção	4
2.2. Retenção de colaboradores	5
2.2.1. <i>Employer Branding</i>	6
2.2.2. As cinco dimensões do <i>Employer Branding</i>	8
2.3. Satisfação no trabalho	9
2.3.1. Contributos das teorias da satisfação no trabalho.....	10
2.3.2. Antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho.....	11
2.4. Comprometimento organizacional.....	12
2.4.1. Modelo tridimensional de Meyer e Allen.....	14
2.4.2. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	15
2.5. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho	17
2.6. Turnover.....	17
2.6.1. Antecedentes e consequentes do <i>turnover</i>	19
2.7. Atributos sociodemográficos que influenciam os comportamentos dos colaboradores.....	21
2.7.1. Gerações	21
2.7.2. Cultura	23
2.8. A satisfação, o comprometimento e a intenção de turnover, na retenção de colaboradores de diferentes gerações e culturas, no setor da construção civil	24
3. Metodologia.....	27
3.1. Tipo de estudo	27

3.2. Instrumentos de recolha de dados	29
3.2.1. Questionários.....	29
3.2.1.1. Escala da satisfação no trabalho	29
3.2.1.2. Escala do comprometimento organizacional.....	32
3.2.1.3. Escala de intenção de <i>turnover</i>	34
3.2.2. Entrevistas	35
3.3. Seleção da população alvo e caracterização da amostra.....	36
3.3.1. Pesquisa quantitativa: Caracterização da amostra.....	36
3.3.2. Pesquisa qualitativa: Caracterização dos entrevistados.....	38
3.4. Procedimentos.....	39
4. Apresentação e análise dos dados	42
Parte I – Pesquisa Quantitativa	42
4.1. Apresentação dos dados.....	42
4.1.1. Satisfação no trabalho	42
4.1.2. Comprometimento organizacional	46
4.1.3. Intenção de <i>turnover</i>	50
4.1.4. Geração <i>versus</i> satisfação, comprometimento e intenção de <i>turnover</i>	51
4.1.5. Cultura <i>versus</i> satisfação, comprometimento e intenção de <i>turnover</i>	52
4.1.6. Efeito mediador da variável comprometimento organizacional.....	52
4.2. Análise dos dados quantitativos	53
Parte II – Pesquisa Qualitativa	55
4.3. Apresentação dos dados das entrevistas.....	55
4.3.1. Apresentação dos dados em função da geração	59
4.3.2. Apresentação dos dados em função da nacionalidade.....	59
4.4. Apresentação dos dados à Administração	60
4.5. Análise dos dados qualitativos	61
5. Propostas de melhoria.....	63
6. Conclusões.....	68
7. Limitações do estudo e futuras linhas de investigação.....	70
Referências Bibliográficas	72
Bibliografia	85
Anexos	86

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas do projeto.....	28
Figura 2 - Antiguidade e tipo de vínculo contratual dos colaboradores da empresa	38
Figura 3 - Caracterização dos indivíduos entrevistados	39
Figura 4 - Análise efeito mediador.....	53

Lista de tabelas

Tabela 1 - Dimensões, definições, itens e alpha cronbach da EST (versão reduzida).....	30
Tabela 2 - Versão reduzida da EST	31
Tabela 3 - Alpha de Cronbach para as dimensões do Comportamento Organizacional.....	32
Tabela 4 - Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo	33
Tabela 5 - Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo	33
Tabela 6 - Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo	34
Tabela 7 - Escala de Intenção de Turnover	35
Tabela 8 - Gerações dos inquiridos da empresa ABC	37
Tabela 9 - Nacionalidades por geração	37
Tabela 10 - Resumo das médias de satisfação por dimensão	42
Tabela 11 - Estatística descritiva: Satisfação com a chefia.....	43
Tabela 12 - Frequência relativa: Satisfação com a chefia direta	43
Tabela 13 - Estatística descritiva: Satisfação com a natureza do trabalho.....	43
Tabela 14 - Frequência relativa: Satisfação com a natureza do trabalho	44
Tabela 15 - Estatística descritiva: Satisfação com os colegas	44
Tabela 16 - Frequência relativa: Satisfação com os colegas	44
Tabela 17 - Estatística descritiva: Satisfação com o salário.....	45
Tabela 18 - Frequência relativa: Satisfação com o salário	45
Tabela 19 - Estatística descritiva: Satisfação com as promoções.....	46
Tabela 20 - Frequência relativa: Satisfação com as promoções.....	46
Tabela 21 - Resumo das médias do CO por dimensão	46
Tabela 22 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Afetivo.....	47
Tabela 23 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Normativo.....	48
Tabela 24 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Calculativo.....	49
Tabela 25 - Estatística descritiva e frequência relativa da Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	50
Tabela 26 - Médias por variável em função da geração.....	51
Tabela 27 - Médias por variável em função da geração.....	52

Tabela 28 - Aspectos Positivos/ Negativos da organização, na ótica dos entrevistados.....	57
Tabela 29 - Apresentação dos dados das entrevistas por padrões geracionais	59
Tabela 30 - Apresentação dos dados das entrevistas por padrões culturais.....	59

Lista de siglas e acrónimos

CO	Comprometimento Organizacional
EB	<i>Employer Branding</i>
EIT	Escala de Intenção de <i>Turnover</i>
EST	Escala da Satisfação no Trabalho
EVP	<i>Employee Value Proposition</i>
IT	Intenção de <i>Turnover</i>
ST	Satisfação no Trabalho

1. Introdução

O capital humano é um dos principais pilares para o sucesso organizacional, independentemente da dimensão ou setor de atividade (Suyono et al., 2020). De acordo com Elçi et al. (2018, p. 47), “os funcionários de uma organização constituem o seu ativo mais importante”, especialmente em setores marcados pela escassez de mão de obra. Perante essa realidade, torna-se imperativo investir na valorização e retenção dos colaboradores, uma vez que estes são essenciais para o êxito e desenvolvimento das organizações (Suyono et al., 2020). Caso contrário, parece existir o risco real da perda de talento para o mercado.

Nos mercados mais maduros e competitivos, onde as oportunidades de crescimento são escassas e a concorrência é mais acirrada, as organizações procuram formar equipas sólidas para enfrentar os desafios constantes (Ozkan et al., 2020). O *turnover*, neste contexto, representa não apenas uma ameaça, mas também um custo adicional relevante, exigindo uma atenção redobrada da gestão de topo (Ozkan et al., 2020). Quando um colaborador manifesta intenção de sair, este sinal não pode ser ignorado, pois pode significar a “perda de um funcionário valioso” (Sai & Pinapati, 2023, p. 3). Contudo, gerir este fenómeno é um desafio, já que múltiplos fatores, como a satisfação e o comprometimento, influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer ou abandonar a organização (Ozkan et al., 2020).

A satisfação laboral, amplamente reconhecida como determinante para a retenção de talentos, é uma experiência individual moldada por fatores pessoais, organizacionais e sociodemográficos (Locke, 1969; Santos et al., 2023; Saputra et al., 2024). Quando ausente, pode resultar em comportamentos nocivos à organização, como a quebra de lealdade, o absentismo ou o *turnover* (Locke, 1969; Santos et al., 2023). De igual forma, a falta de comprometimento, influenciada tanto por fatores internos quanto externos, constitui uma preocupação crescente devido ao seu impacto negativo no ambiente de trabalho (Beatriz et al., 2021; Marin, 2023; Meyer & Allen, 1991).

Neste cenário, é fundamental que as organizações implementem estratégias eficazes para promover ambientes de trabalho saudáveis, favorecendo o bem-estar, a satisfação, o compromisso e a retenção dos seus colaboradores (Alzghoul & Khaddam, 2024; Culibrk et al., 2018; Lyrio Barreto et al., 2021; Meyer & Allen, 1991). Paralelamente, torna-se crucial

reforçar a proposta de valor da organização, através de práticas de *Employer Branding*, capazes de atrair e reter profissionais qualificados (Hein et al., 2025; Sousa et al., 2018; Tanwar & Prasad, 2017).

Em Portugal, de acordo com a base de estatísticas certificadas PORDATA, a indústria da construção civil representa cerca de **6,6%** da população ativa.

Na última década, a ameaça do *turnover* dos colaboradores levantou uma série de preocupações na indústria da construção, pois a singularidade deste setor, em especial no que respeita a gestão dos recursos humanos (Bilbau et al., 2015), possui características específicas e distintas que delimitam este tipo de indústria de todos os outros setores (Ugural et al., 2020). Perante um cenário em que se verifica a falta de mão de obra qualificada na indústria da construção (Reis Campos, 2024, como citado em Ataíde, 2024), que depende principalmente do conhecimento dos funcionários (Bilbau et al., 2015), é essencial compreender os determinantes da saída dos seus colaboradores, de forma a propor medidas que permitam retê-los, diminuindo a sua intenção de abandonar a organização.

Este projeto centra-se na empresa de nome fictício ABC, do setor da construção, com o objetivo de contribuir para a análise de um problema concreto: o elevado¹ *turnover* registado nos últimos anos, em comparação à média nacional. Em particular, o departamento de produção, na função de operador, evidenciou taxas de *turnover* de 26,71%, 28,57% e 38,50% em 2022, 2023 e 2024, respetivamente. Assim, este projeto procura explorar se a satisfação e o comprometimento influenciam a intenção de abandono e de que forma essas perceções podem variar em função da geração e nacionalidade dos colaboradores. Com base nesses resultados, pretende-se delinear ações que potenciem a retenção de colaboradores.

As questões exploratórias que sustentaram este projeto são:

1. “A satisfação e o comprometimento têm influência na intenção de *turnover* e, consequentemente, na retenção de talentos?”

¹ Em 2019, Portugal registou uma taxa média de *turnover* total de 23,5%, em empresas não financeiras. Em 2023, a taxa média de *turnover* voluntário foi de 10,6%.

Fontes: <https://gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31932-empresas-em-portugal-ine-2> e https://observador.pt/2023/09/13/maioria-das-empresas-admite-dificuldades-em-reter-talento/?utm_source=chatgpt.com

2. “Existem diferenças nos níveis de satisfação e comprometimento entre gerações e nacionalidades que possam impactar o *turnover* na organização?”

A estrutura deste projeto encontra-se organizada em sete capítulos, dispostos da seguinte forma: após a parte introdutória, segue-se o enquadramento teórico sobre a dinâmica do setor da construção, a retenção de colaboradores, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o *turnover* e os atributos sociodemográficos. No terceiro capítulo, é exposta a metodologia aplicada, seguida do quarto capítulo onde são apresentados e analisados os resultados obtidos. Posteriormente, são sugeridas propostas de melhoria no capítulo cinco. Antes de finalizar, apresenta-se uma conclusão, acompanhada da identificação das limitações do estudo e de sugestões para pesquisas futuras. Por fim, nas páginas que sucedem as referências bibliográficas, encontram-se os anexos.

2. Enquadramento teórico

2.1.A dinâmica do setor da construção

O setor da construção desempenha um papel fundamental na economia global, sendo uma atividade de grande relevância em todo o mundo (Solís-Carcaño et al., 2015).

Em Portugal, o índice de emprego nesta área registou, em abril de 2024, um crescimento médio de 4,2% nos últimos 12 meses, refletindo uma tendência de expansão no número de postos de trabalho disponíveis (INE, 2024).

De acordo com a base de estatísticas certificada PORDATA, esta indústria empregou cerca de 359,5 mil trabalhadores a nível nacional em 2024, o que representa aproximadamente 6,6% da população ativa portuguesa desse ano.² No entanto, o setor enfrenta um desafio significativo: a escassez de mão de obra, com um défice estimado de 80.000 profissionais. Este cenário torna-se ainda mais crítico diante da previsão de um elevado volume de obras nas áreas da habitação, saúde e educação, com metas estabelecidas para 2026, conforme comunicado de Dominginhos³ (como citado em Ataíde, 2024).

A Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência (CNA-PRR) lançou um alerta para as crescentes dificuldades na contratação de trabalhadores na construção civil, destacando que “esta é uma área particularmente sensível, exigindo capacidade de resposta por parte das empresas de construção civil, onde as dificuldades de recrutamento de mão de obra, em Portugal e no estrangeiro, são uma realidade” (Reis Campos, 2024, como citado em Ataíde, 2024, para. 4).

Dominginhos (como citado em Ataíde, 2024), destacou ainda que uma parte substancial dos recursos humanos no setor da construção é composta por trabalhadores estrangeiros.

² Fontes: <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-empregada/populacao-empregada-por-sexo-e-atividade-economica> e <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-ativa-e-inativa/populacao-ativa-por-sexo-grupo-etario-e-nivel-de>

³ Pedro Dominginhos, atual presidente da Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência (CNA-PRR)

Para além da adversidade cada vez maior da falta de mão de obra e da dependência de trabalhadores estrangeiros, Ribeiro⁴ (como citado em Dasiparu, 2024), caracteriza ainda o setor da construção em Portugal numa “situação limite”, com profissionais envelhecidos, dificuldade em cativar novos trabalhadores devido à fraca atratividade da profissão e salários praticados. De salientar que se trata de uma profissão extenuante, com jornadas de trabalho exaustivas, riscos adversos e maior propensão a acidentes de trabalho (Solís-Carcaño et al., 2015). Deste modo, é fundamental que o setor da construção civil desenvolva ações que possam potenciar a retenção dos colaboradores, estimulando a satisfação e o comprometimento e reduzindo a sua intenção de *turnover* (Marin, 2023; Nelwan et al., 2024; Ni et al., 2022; Siripipatthanakul et al., 2022).

2.2. Retenção de colaboradores

De acordo com diversos autores (Chiavenato, 2014; Marin, 2023; Ozkan et al., 2020; Siripipatthanakul et al., 2022), a retenção de talentos está diretamente ligada à satisfação e ao comprometimento dos colaboradores. Por isso, é fundamental que as empresas avaliem regularmente esses fatores, de modo a assegurar um ambiente de trabalho favorável à sua permanência.

Segundo Chiavenato (2014), a retenção de colaboradores vai além da oferta de salários competitivos, envolvendo a criação de um ambiente organizacional saudável e atraente, onde os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos com seu trabalho e com o que recebem em troca. Siripipatthanakul et al. (2022) definem a retenção como um processo que abrange as práticas de uma empresa, projetadas para prevenir a saída dos seus trabalhadores mais talentosos.

Esta abordagem visa segurar profissionais, em especial, os qualificados e mais comprometidos, essenciais para a vantagem competitiva das empresas, reconhecendo que a sua saída pode acarretar custos significativos e a perda de conhecimento tácito, difícil de

⁴ Albano Ribeiro é o presidente do Sindicato da Construção de Portugal (SCP), uma organização que representa os trabalhadores da construção civil e setores relacionados em Portugal.

substituir (Bilbau et al., 2015; Chiavenato, 2014; De Winne et al., 2019; Ramalho Luz et al., 2018; Siripipatthanakul et al., 2022).

A implementação estratégica de práticas de gestão de recursos humanos, como a criação de um clima de trabalho positivo, oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira, programas de formação e pacotes de recompensas e benefícios, pode ajudar as organizações a reter os seus funcionários (Alzghoul & Khaddam, 2024; Shahzad et al., 2024; Siripipatthanakul et al., 2022). Em congruência com estas práticas, o *Employer Branding*, surge como uma ferramenta valiosa para atrair e manter colaboradores nas organizações (Damodaran, 2025; Tanwar & Prasad, 2017).

2.2.1. *Employer Branding*

O *Employer Branding* baseia-se na convicção de que a organização pode ser vista como uma "marca" (Hein et al., 2025). Através desta abordagem, as empresas procuram alinhar as suas normas organizacionais com as normas dos seus funcionários atuais e futuros (Hein et al., 2025).

A marca empregadora evoluiu de forma significativa na última década, deixando de ser apenas uma ferramenta de recrutamento para se afirmar como uma estratégia abrangente que influencia a cultura e a reputação da organização (Damodaran, 2025). Se, numa fase inicial, o seu foco incidia essencialmente na atração de talentos, através da promoção de benefícios, salários competitivos e oportunidades de carreira, a evolução dos valores e expectativas dos colaboradores levou a uma ampliação desse enfoque. Atualmente, a marca empregadora valoriza cada vez mais a autenticidade da experiência profissional, a diversidade, a inclusão e a responsabilidade social (Damodaran, 2025). Deixou, assim, de estar centrada unicamente no recrutamento, passando a incorporar estratégias contínuas de envolvimento e retenção de colaboradores. As organizações reconhecem agora que a marca empregadora deve refletir uma experiência positiva ao longo de todas as fases do ciclo de vida do colaborador, desde a sua integração inicial, desenvolvimento profissional, até à sua progressão (Damodaran, 2025).

Tanwar & Prasad (2017) desenvolveram um modelo para medir o *Employer Branding* sob a perspetiva dos colaboradores já integrados na organização, estruturado em cinco dimensões fundamentais: formação e desenvolvimento, ética e responsabilidade social empresarial, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ambiente de trabalho saudável e, por fim,

remuneração e benefícios. Nesta abordagem, os colaboradores atuais são considerados a fonte mais credível acerca da percepção sobre a marca empregadora, pois conhecem profundamente a cultura organizacional, o funcionamento interno e a realidade do dia a dia (Tanwar & Prasad, 2017). Por este motivo, o fortalecimento da marca deve começar internamente: quando os colaboradores, enquanto clientes internos, acreditam genuinamente na organização, tornam-se promotores espontâneos e autênticos da sua proposta de valor. Através do *boca a boca* positivo, conseguem influenciar de forma mais eficaz os potenciais candidatos, contribuindo significativamente para a atração de novos talentos (Sousa et al., 2018).

A reputação e a imagem que uma empresa projeta junto dos seus colaboradores internos e potenciais candidatos, como um excelente local para trabalhar, é defendida, por Tanwar & Prasad (2017), como um “conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis oferecidos pela organização para atrair potenciais funcionários e reter os funcionários existentes” (p. 392). Por outras palavras, o *Employer Branding* refere-se a um conjunto de benefícios, valores e experiências que uma empresa oferece aos seus colaboradores em troca das suas competências, desempenho e compromisso e que se designa de *Employee Value Proposition* (EVP) (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2017).

O EB pode ser visto como um construto multidimensional, pois os benefícios para o empregador são numerosos (Hein et al., 2025). Segundo Tanwar & Prasad (2017), uma visão mais profunda das dimensões do EB pode ajudar os gerentes a identificar seu impacto na satisfação, no comprometimento e na retenção dos funcionários, bem como na produtividade. Além disso, as organizações podem medir as percepções dos funcionários para identificar lacunas de gestão de recursos humanos, no contexto do EB, e desenvolver estratégias eficazes de atração e retenção.

A marca empregadora tem ganho destaque num contexto em que os colaboradores estão cada vez mais informados e exigentes quanto à reputação e identidade das organizações onde trabalham. Este novo perfil de trabalhador, aliado à crescente competitividade do mercado, tornou o processo de atração e retenção de talento mais complexo e desafiante (Tanwar & Prasad, 2017). Neste cenário, a adoção de uma estratégia de *Employer Branding* revela-se fundamental para melhorar a retenção e reduzir o *turnover*.

Com a procura por talento, cada vez mais intensa, a marca empregadora torna-se uma ferramenta estratégica na gestão de recursos humanos, promovendo a atração e fidelização de profissionais qualificados (Tanwar & Prasad, 2017; Younis & Hammad, 2021). Como reforça Damodaran (2025), a marca do empregador continuará a ser, nos próximos anos, um fator decisivo para atrair e reter os melhores talentos. Contudo, é importante ter em consideração que as reações dos funcionários à mesma estratégia de EB podem variar de acordo com diferentes características profissionais dos colaboradores (Sousa et al., 2018) e com diferentes culturas (Hein et al., 2025).

2.2.2. As cinco dimensões do *Employer Branding*

Seguindo o modelo de Tanwar & Prasad (2017), o *Employer Branding* é composto pelas seguintes dimensões:

- **Ambiente de trabalho saudável**

Para Tanwar & Prasad (2017), esta dimensão é a que mais impacta o EB. Reflete um ambiente de trabalho amigável, livre de *stress* excessivo, que estimula o espírito de equipa. Cada organização possui um ambiente próprio, que pode ser destacado na sua Proposta de Valor ao Empregado (EVP) para a diferenciar da concorrência. Um clima positivo e colaborativo motiva os funcionários e ajuda a organização a retê-los a longo prazo.

- **Formação e desenvolvimento**

Esta dimensão diz respeito às oportunidades de crescimento e ao aperfeiçoamento das competências dos colaboradores, tanto para as suas funções atuais, como para desafios futuros. Tanwar & Prasad (2017) apontam-na como a segunda dimensão mais relevante no modelo EB, logo a seguir ao ambiente de trabalho, pela sua capacidade de fortalecer a marca empregadora.

- **Equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar**

Nesta dimensão pretende-se garantir um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, vital para a saúde emocional e mental dos colaboradores, constituindo um fator determinante para a retenção de talentos (Tanwar & Prasad, 2017).

- **Ética e responsabilidade social da empresa**

Esta dimensão avalia as preocupações éticas e sociais da organização, tanto em relação aos seus colaboradores como à sociedade em geral. A vertente ética engloba aspetos como a postura da empresa perante os trabalhadores e o cumprimento das normas legais, enquanto a responsabilidade social mede o impacto positivo das suas iniciativas na comunidade e na atração de novos clientes. Segundo Tanwar & Prasad (2017), organizações que valorizam estas dimensões tendem a melhorar a retenção de talentos.

- **Remuneração e benefícios**

Curiosamente, a dimensão "remuneração e benefícios" foi considerada a dimensão menos influente da marca empregadora, por Tanwar & Prasad (2017), embora um salário competitivo e um pacote salarial atrativo sejam considerados os fatores tradicionais para a retenção e comprometimento afetivo dos colaboradores (Oliveira & Honório, 2020; Tanwar & Prasad, 2017). Esta dimensão abrange o pacote salarial e os benefícios oferecidos pela empresa.

Neste contexto, a retenção de talentos não depende apenas de políticas organizacionais, mas também de fatores relacionados à experiência do colaborador na organização. Entre esses fatores, a satisfação tem sido amplamente discutida ao longo dos anos, ganhando destaque nos estudos sobre comportamento organizacional, por ser considerada um fator importante na retenção de talentos (Judge et al., 2017; Ni et al., 2022; Santos et al., 2023; Saputra et al., 2024).

2.3.Satisfação no trabalho

Kalleberg (1977) descreve a satisfação no trabalho como o equilíbrio entre fatores que geram prazer e fatores que provocam insatisfação em diferentes dimensões da atividade profissional, enquanto para Lu et al. (2012) a satisfação é entendida como um sentimento que pode ser agradável ou não, dependendo da congruência entre as expectativas do funcionário e a realidade do seu trabalho. Rodrigues Lima et al. (2020) enfatizam a dimensão emocional da satisfação laboral, apontando que ela emerge da interação com colegas, das características pessoais do indivíduo e das suas expectativas em relação ao ambiente e à

organização. Nesse mesmo sentido, Nguyen & Ha (2023) definem o conceito como um estado positivo que surge da avaliação da sua experiência profissional, e Saputra et al. (2024) ampliam essa visão ao considerar, não apenas as tarefas, mas todo o contexto, desde o ambiente físico até as relações interpessoais, como determinantes do nível de satisfação do colaborador.

A satisfação com o trabalho pode ser medida através de inúmeros instrumentos revistos e validados na literatura. Siqueira (2008) considera que, para se ter noção adequada de como mensurar a satisfação no trabalho, deve analisar-se a relação do colaborador com alguns aspetos específicos do trabalho, de entre os quais: o salário e outras promoções, os colegas de trabalho e a chefia direta e a natureza do trabalho em si.

2.3.1. Contributos das teorias da satisfação no trabalho

Gómez-González & Gallardo-Echenique (2023) sugerem que a satisfação laboral pode ser abordada sob diversas perspetivas, caracterizando-se como um fenómeno de natureza complexa e dinâmica, que muda de acordo com as novas tendências sociais, económicas e culturais.

De entre as diferentes abordagens para explicar este construto, estão algumas teorias que se destacam: a teoria dos dois fatores de Herzberg (1966) e a teoria de Locke (1969).

É do entendimento de Herzberg (1966) e de outros autores como García et al. (2019), que a satisfação laboral pode ser abordada em duas vertentes distintas: a satisfação intrínseca e extrínseca. Se por um lado, a satisfação intrínseca refere-se à satisfação com as características do trabalho em si, por exemplo a experiência, a autonomia e as emoções, por outro lado, a satisfação extrínseca refere-se à satisfação das pessoas com aquilo que podem obter ao realizar seu trabalho, tais como remuneração, benefícios ou outras recompensas e oportunidades. García et al. (2019) sugerem que a distinção entre a satisfação intrínseca e extrínseca, no contexto laboral, pode ser bastante relevante na determinação das características de trabalho que são consideradas benéficas para a satisfação laboral e que podem ser alteradas e/ou melhoradas, para tornar o trabalho mais atraente e fomentar a satisfação entre os funcionários da empresa.

Uma outra abordagem é a teoria da satisfação no trabalho de Locke (1969), que vai de encontro ao entendimento de alguns autores como Thompson & Phua (2012), que acreditam

que a satisfação no trabalho é constituída por duas componentes: uma emocional e outra cognitiva. A componente emocional aborda os sentimentos em relação ao trabalho em geral, enquanto a componente cognitiva se refere aos pensamentos e apreciação das várias facetas do trabalho e em que medida estas são satisfatórias, de acordo com os objetivos do funcionário. Também Dugguh & Ayaga (2014) compartilham do mesmo entendimento, afirmando que estas duas componentes “são distintas, não estão diretamente relacionadas, apresentam antecedentes e consequências diferentes, contudo, a satisfação cognitiva no trabalho pode fomentar a satisfação afetiva no trabalho” (p. 12). Isto é, se um trabalhador apreciar positivamente as facetas do seu trabalho (componente cognitiva), irá despoletar sentimentos positivos em relação a este (componente emocional).

2.3.2. Antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho

Conforme apontado por Locke (1969; Saputra et al., 2024; Yang & Hu, 2023), a satisfação no trabalho é individualizada e deriva do modo como os funcionários percecionam os benefícios que advêm dos seus postos de trabalho, o que pode diferir de pessoa para pessoa, dependendo dos valores e ideologias de cada uma.

A satisfação no trabalho pode ser influenciada por uma série de fatores, incluindo características sociodemográficas (como o género, idade e habilitações académicas), características individuais (personalidade, autoestima, motivação, comprometimento, felicidade e cultura) e características organizacionais (horários de trabalho, remuneração e recompensas, oportunidade de crescimento profissional, justiça, estilos de liderança e gestão, cultura organizacional, participação na tomada de decisão, sensação de pertença e boas relações com colegas de trabalho) (Ariani, 2023; Pereira et al., 2017; Rodrigues Lima et al., 2020; Santos et al., 2023; Satuf & dos Reis, 2017; Simonetti & Sáez, 2023; Siqueira, 2008).

Na sua revisão bibliográfica, Santos et al. (2023) fazem a distinção sobre quais são os fatores que podem potenciar ou atenuar a satisfação no trabalho. Entre os fatores que potencializam a satisfação, destacam-se a cultura e os valores organizacionais, pautados pela justiça, respeito e igualdade, o engajamento dos colaboradores (que envolve maior comprometimento com a organização e uma sensação de pertença), remunerações e recompensas compatíveis com o desempenho, boas condições de trabalho e uma gestão equilibrada da relação entre trabalho e vida familiar. Em contrapartida, fatores como a organização do trabalho, exigências laborais relacionadas à carga horária, esforço físico,

ritmo acelerado de trabalho, cargas emocionais elevadas, além de remunerações e recompensas inadequadas, precariedade do vínculo laboral, falta de reconhecimento e más relações laborais, são elementos que contribuem significativamente para a redução da satisfação no trabalho.

Kalleberg (1977) defende que o trabalho apresenta vários significados para cada indivíduo. Isto é, no mesmo ambiente de trabalho, podem existir fatores que satisfaçam um trabalhador, simultaneamente a outros fatores o deixam insatisfeito.

De acordo com Alzubi et al. (2023), os níveis de satisfação entre os trabalhadores podem variar entre a “extrema satisfação” e a “extrema insatisfação” (p. 320). Indivíduos satisfeitos traduzem-se, por exemplo, num maior bem-estar físico e emocional e maior comprometimento, melhor desempenho e produtividade e melhoria da competitividade da organização (Santos et al., 2023). Em contrapartida, a insatisfação dos indivíduos manifesta-se, entre outros aspetos, pela falta de lealdade e aumento do absentismo, o que evidencia uma atitude negativa para com o seu trabalho (Santos et al., 2023; Satuf & dos Reis, 2017; Simonetti & Sáez, 2023).

Em suma, pelo facto de ser um constructo multifatorial, considera-se relevante tentar entender os elementos que podem afetar a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, permitindo às organizações adotar estratégias apropriadas para fomentar a satisfação em contrapartida da insatisfação, de modo a tornar os colaboradores mais felizes e comprometidos com a organização (S. Carvalho et al., 2021; V. D. Carvalho, 2024; Culibrk et al., 2018; Nelwan et al., 2024; Ramalho Luz et al., 2018; Satuf & dos Reis, 2017).

2.4. Comprometimento organizacional

O termo "comprometimento" tem origem no verbo "comprometer", que vem do latim *compromittere*. O termo latino é composto por duas partes: "com-" (que significa "junto") e "promittere" (que significa "prometer"). Ou seja, *compromittere* significa prometer algo juntamente com outra pessoa ou assumir um compromisso ⁵. Conforme destacado por Carvalho Lima et al. (2023), o conceito de "comprometimento" pode assumir diferentes

⁵ Fonte: <https://origemdapalavra.com.br/palavras/compromisso/>

interpretações na literatura, sendo frequentemente relacionado ao profundo envolvimento do indivíduo com suas responsabilidades no âmbito laboral.

Ceylan et al. (2021) consideram que apesar de existirem diferentes definições sobre o comprometimento organizacional, todas elas assentam no mesmo fundamento: “o comprometimento é baseado na relação entre o indivíduo e a organização” (p. 6). Farrell & Rusbult (1981) afirmam que o comprometimento está "relacionado à probabilidade de um funcionário deixar o seu emprego e envolve sentimentos de apego psicológico, independente do afeto" (p. 79). Já Meyer & Allen (1991) expandem esse conceito ao descrevê-lo como um estado psicológico que conjuga o desejo, a necessidade e a obrigação de permanecer na organização, refletindo tanto o apego emocional quanto os custos percebidos da saída e o senso de dever. Do mesmo modo, Freitas (2004, como citado em Beatriz et al., 2021) enfatiza que o comprometimento se manifesta nas crenças do trabalhador sobre os valores da empresa e na vontade de dedicar esforços para nela continuar. Culibrk et al. (2018) resumem o conceito como o nível de apego do colaborador à organização e sua predisposição a sacrificar-se em prol dos seus objetivos. Mais recentemente, Lyrio Barreto et al. (2021) apontam que o comprometimento se caracteriza por um conjunto de atitudes e percepções que levam os trabalhadores a comprometerem-se com os objetivos da sua organização.

De acordo com Asif et al. (2019), uma pessoa comprometida apresenta um comportamento estável, rejeitando de forma consciente outras alternativas de emprego. Outros autores garantem, ainda, que trabalhadores comprometidos demonstram algumas características bastante evidentes, como o desempenho de um trabalho correto, maior produtividade, contribuição para melhorias contínuas na organização, maior grau de lealdade e responsabilidade, predisposição para aprender e crescer, são mais harmoniosos, satisfeitos, acreditam fortemente nos objetivos e valores da organização, obedecem voluntariamente às ordens e atendem às expectativas. Trabalhadores comprometidos, tendem a comportar-se como se fossem donos da organização, zelando pelo bem-estar da mesma (Beatriz et al., 2021; Ceylan et al., 2021; Freitas, 2004, como citado em Beatriz et al., 2021).

Mowday (1998) considera que o comprometimento organizacional pode ser muito importante, não só para os funcionários, como para a organização à qual pertencem. Na ótica do funcionário, quando a empresa está comprometida com o seu bem-estar, transmite-lhe maior sensação de segurança e proteção. Não obstante, na visão da empresa, ter um

funcionário comprometido é fundamental, uma vez que compartilha as suas metas e objetivos, facilitando o sucesso organizacional (Beatriz et al., 2021).

Anteriormente, o comprometimento, também designado de compromisso, era visto de forma unidimensional com foco apenas no apego afetivo que o funcionário mantinha para com a sua organização (Mowday, 1998).

Mais tarde, surgiu uma nova visão deste construto, influenciada pelo desenvolvimento de teorias sobre atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. Nesta fase, o comprometimento organizacional era analisado através de duas abordagens: atitudinal e comportamental (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982). Os autores Meyer & Allen (1991) acreditam que o comprometimento atitudinal reflete os pensamentos dos indivíduos sobre a organização em que trabalham, isto é, a forma como os indivíduos percebem se existe ou não congruência entre os seus valores e objetivos com os da organização. Por outro lado, o comprometimento comportamental relaciona-se com o “processo pelo qual os indivíduos ficam presos a uma determinada organização” e o modo como lidam com isso (Meyer & Allen, 1991, p. 62)

Posteriormente, o conceito de comprometimento foi ampliado, integrando uma vertente psicológica que pode representar um desejo, uma necessidade e/ou uma obrigação para fins de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991). Finalmente, nos anos 1990, a fim de fornecer uma melhor medição do comprometimento organizacional, Meyer & Allen (1991) mostraram que o compromisso entre os indivíduos e a organização pode assumir três formas distintas: afetiva, continuidade e normativa. Dependendo da forma assumida pelo compromisso, os autores evidenciaram a existência de vários fatores que fazem com que os funcionários decidam permanecer ou não na organização. Ao diferenciar estes três tipos de compromisso, permite aos gestores idealizar estratégias de gestão alternativas que impulsionem os comportamentos pretendidos no local de trabalho (Mowday, 1998).

2.4.1. Modelo tridimensional de Meyer e Allen

Seguindo a teoria do modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991), o comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do indivíduo à organização a que pertence, isto é, refere-se à envolvimento, à identificação e ao apego dos funcionários nos esforços da organização, compartilhando os mesmos valores e objetivos. Os funcionários que apresentam este tipo de compromisso estão determinados a permanecer na organização

porque querem e não porque precisam. Os funcionários que evidenciam maior nível de compromisso de continuidade, também designado por alguns autores (da Silva Zonatto et al., 2018; Oliveira & Honório, 2020) de instrumental ou calculativo, são aqueles que permanecem na empresa porque são obrigados. Isto é, o compromisso calculativo, está associado à intenção do indivíduo permanecer na organização devido à sua consciencialização acerca dos custos que resultariam da sua saída ou às recompensas que terá direito se permanecer. Neste caso, a principal razão para a permanência na organização deve-se a uma necessidade. Por fim, o compromisso normativo diz respeito à obrigação sentida pelo trabalhador de permanecer membro de uma organização. Por outras palavras, o indivíduo sente-se compelido a ficar na organização. Trata-se de um sentimento de obrigação para com a organização com base nos valores e crenças pessoais de cada indivíduo. É como se o indivíduo se sentisse na obrigação de retribuir um favor, ao permanecer na empresa, criando uma crença de que não seria correto abandonar o seu trabalho, porque ele tem uma obrigação moral para com as pessoas dessa organização (Meyer & Allen, 1991).

Neste projeto irá prevalecer a teoria do comprometimento organizacional de Meyer & Allen (1991), por considerarem o comprometimento organizacional como um construto multidimensional, o que possibilita identificar em que medida este pode ser influenciado por diferentes fatores e, porque, segundo Pinho et al. (2021), este modelo tornou-se popular entre os investigadores e tem recebido bastante suporte empírico para sua utilização. Além disso, este modelo é postulado por Solinger et al. (2008) como um modelo específico para prever o *turnover* numa organização. Em sintonia com esta linha de pensamento está Marin (2023), ao argumentar que o comprometimento organizacional é um dos comportamentos organizacionais mais importantes que pode influenciar a intenção de abandonar uma organização. Quando não comprometidos e satisfeitos, os colaboradores apresentam, entre outros problemas, maior probabilidade de deixar a organização (Culibrk et al., 2018).

2.4.2. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

As primeiras pesquisas sobre comprometimento organizacional concentraram-se na identificação dos seus antecedentes e consequentes (Mowday et al., 1982). Nas últimas décadas, diversos estudos têm surgido com o objetivo de explicar as diferenças nesta variável, abordando fatores, que podem ser internos ou externos ao trabalho (Beatriz et al., 2021). Entre esses fatores estão as características do trabalho, o perfil dos colaboradores, inclusive as suas características sociodemográficas, as especificidades organizacionais e as

experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. Além disso, destacam-se as práticas de socialização e gestão de recursos humanos, a percepção de justiça organizacional, o apoio percebido pela organização, o clima organizacional, bem como fatores culturais e organizacionais (Bakotic, 2022; da Silva Zonatto et al., 2018; Meyer & Allen, 1991; Moreno Pinho et al., 2020; Oliveira & Honório, 2020; Passos, 2013; Valaei & Rezaei, 2016).

Meyer & Allen (1991) admitem que o grau de intensidade de cada uma das três componentes do comprometimento (afetiva, instrumental e normativa), pode variar por diversos motivos. Deste modo, entendem que o comprometimento afetivo tem como antecedentes as experiências de trabalho anteriores, características do trabalho em si, características pessoais e estruturais da organização. O comprometimento calculativo poderá ser influenciado pelo investimento (relação de troca) feito pelo trabalhador, na organização a que pertence, e a falta de outros empregos disponíveis. Por fim, o comprometimento normativo relaciona-se, primeiramente, pelas experiências sociais que o indivíduo vivencia no seu ambiente familiar e cultural e, posteriormente, pelas experiências de socialização que experiencia ao ingressar na organização.

Meyer & Allen (1991; Robbins et al., 2006; Tavares, 2011) acreditam que, embora estas três componentes do comprometimento tenham influência na vontade do colaborador em permanecer na organização, apresentam outras consequências distintas no seu comportamento. Por exemplo, os colaboradores com elevado nível de compromisso afetivo são assíduos, mais empenhados e procuram fazer mais para além das obrigações que lhes são exigidas, no desempenho das suas funções. Por outro lado, quando o colaborador demonstra maior nível de compromisso normativo, o seu desempenho resume-se apenas ao cumprimento exclusivo das suas tarefas. Quando é a componente calculativa que está em destaque, a permanência do colaborador na organização visa a evitar os custos da saída, realizando apenas as tarefas necessárias para manter o seu posto de trabalho (Meyer & Allen, 1991). Outros autores (Beatriz et al., 2021; Marin, 2023; Passos, 2013) também apontaram, em pesquisas mais recentes, que grandes níveis de comprometimento têm consequências positivas no desempenho dos funcionários, na diminuição da intenção de abandono da organização, na redução do absentismo e comportamentos negativos manifestados pelos funcionários, em relação à organização.

2.5. Relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho

Segundo Culibrk et al. (2018), o comprometimento organizacional pode ser considerado como uma “extensão da satisfação no trabalho” (p. 132), pois lida com a atitude positiva que um trabalhador demonstra em relação ao seu posto de trabalho e à organização.

Geralmente, o comprometimento organizacional apresenta uma relação direta com a satisfação laboral (Beatriz et al., 2021), demonstrando que trabalhadores comprometidos são os mais satisfeitos e que trabalhadores satisfeitos são os mais comprometidos. Prevalece a tendência de que, quanto mais envolvido emocionalmente o colaborador estiver com a organização, a todos os níveis, mais satisfeito e empenhado estará na execução do seu trabalho (S. Carvalho et al., 2021). Quando não há satisfação, o comprometimento passa a ter uma relação direta com o absentismo, intenção de abandonar a organização e desempenho no trabalho (Marin, 2023).

A ligação entre estes dois construtos tem sido alvo de várias pesquisas, devido à forte conexão que há entre eles. As evidências empíricas existentes sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional continuam a refletir a falta de consenso sobre a direção da relação causal entre estes dois construtos (Valaei & Rezaei, 2016). Enquanto alguns estudos evidenciaram que a satisfação no trabalho é um antecedente do comprometimento organizacional (Culibrk et al., 2018; Horz et al., 2022; Marin, 2023; Nelwan et al., 2024; Valaei & Rezaei, 2016), outros propuseram que é o comprometimento organizacional que condiciona a satisfação no trabalho (S. Carvalho et al., 2021; Marin, 2023; Paik et al., 2007; Pereira et al., 2017). Porém, existem alguns autores que veem estes construtos relacionados de forma recíproca, isto é, ambos se influenciam mutuamente (Huang, 2007; Marin, 2023; Saridakis et al., 2020).

2.6. Turnover

O *turnover* e intenção de *turnover*, não são a mesma coisa, pelo que é fundamental distingui-las.

O *turnover*, também denominado *turnover* real ou efetivo, refere-se à taxa que mensura o número de colaboradores que deixam uma empresa, exigindo a sua substituição por novos profissionais. É considerado um dos fenômenos organizacionais mais relevantes, pois exige que os gestores possuam a capacitação necessária para analisar e compreender as suas consequências (Ramalho Luz et al., 2018). Para Suyono et al. (2020) o *turnover* pode também ser definido como a demissão, “voluntária” ou “involuntária”, de um colaborador (p. 873), sendo que a demissão voluntária ocorre quando o próprio funcionário toma a iniciativa de sair da empresa, e a demissão involuntária reflete a decisão do empregador de rescindir o vínculo laboral com o funcionário (Hausknecht & Trevor, 2011; Niroula et al., 2024).

Para Chung et al. (2017) e Bamfo et al. (2018), a intenção de *turnover* reflete os pensamentos e os planos que os colaboradores têm para deixar a organização à qual pertencem, no futuro. Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) acrescentam, ainda, que a intenção de *turnover* se traduz na “inclinação para considerar uma oferta de emprego alternativa” (p. 33).

Tendo sido abordado com frequência a intenção de *turnover* e de como essa intenção pode transformar-se numa decisão efetiva (Wong & Cheng, 2020), “a intenção de *turnover* é mais preocupante do que o *turnover* efetivo”, porque os colaboradores apesar de ainda não terem saído, já não têm “o seu coração” presente na organização, o que prevê que estes tendam a “perder o foco” no seu trabalho, apresentem menor produtividade, disciplina e motivação (Suyono et al., 2020, p. 874).

Segundo Kim et al. (2017), é crucial identificar e compreender as causas que antedizem a intenção de *turnover*, uma vez que a saída de colaboradores, principalmente os de alto prestígio, é prejudicial para o desempenho e produtividade organizacional. Contudo, contrariando o paradigma de que o *turnover* é considerado algo negativo, outros autores como Suyono et al., (2020) afirmam que a saída de colaboradores pode também apresentar efeitos positivos nas organizações, em especial, nos casos em que o colaborador apresenta baixos níveis de desempenho e/ou adaptabilidade. Deste modo, é possível distinguir dois tipos de *turnover*. Niroula et al. (2024, p. 4), diferenciam o *turnover* em “funcional” e “disfuncional”, dependendo do tipo de colaborador que sai da empresa. Por outras palavras, o *turnover* funcional refere-se à saída de trabalhadores com fraco desempenho e sem mais-valias para a organização, podendo ser substituído por qualquer outro indivíduo, enquanto o

turnover disfuncional refere-se à saída de trabalhadores com um desempenho de topo e competências difíceis de substituir.

2.6.1. Antecedentes e consequentes do *turnover*

De acordo com Ramalho Luz et al. (2018), o *turnover* deve ser considerado um dos indicadores de gestão de maior relevância pelas organizações, “representando um termómetro de toda a gestão do capital humano” (p. 84).

A elevada mobilidade profissional dos trabalhadores é prejudicial para o desenvolvimento das organizações (Yang & Hu, 2023). Estudos sobre as causas e consequências do *turnover* e da sua intenção proliferaram nos últimos anos, à procura de possíveis soluções para travar esta ameaça nas organizações (da Silva Zonatto et al., 2018; Kim et al., 2017; Niroula et al., 2024; Ozkan et al., 2020; Park & Min, 2020; Ugural et al., 2020).

Para Ni et al. (2022), trabalhadores com diferentes características prestam diferente atenção a vários aspetos do trabalho e têm expectativas diferentes sobre este. Isto é, os indivíduos são diferentes e, portanto, reagem de modo diferente no contexto de trabalho, o que pode ser explicado pela existência de diferentes fatores como faixa etária, género e tipos de comprometimento organizacional, predominantes num mesmo ambiente (da Silva Zonatto et al., 2018). Existem outros fatores que podem comprometer as relações laborais de longo prazo entre a empresa e seus colaboradores, incluindo a cultura e a política organizacional (tais como salários inadequados, condições de trabalho desfavoráveis e carga excessiva de trabalho), práticas de gestão de recursos humanos, comportamentos dos líderes, justiça organizacional, a qualidade da relação entre a organização e os funcionários, além da satisfação e do ambiente de trabalho. Estes fatores, por sua vez, influenciam diretamente a decisão do colaborador em permanecer ou deixar a organização (Kim et al., 2017; Niroula et al., 2024; Park & Min, 2020; Ugural et al., 2020).

Com o intuito de identificar as atitudes dos funcionários e outros fatores relevantes, de modo a evitar as demissões voluntárias, o *turnover* tem continuado a receber muita atenção ao longo dos últimos anos. Os resultados de um estudo feito nos Estados Unidos da América, evidenciaram que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são os preditores mais fortes da intenção de *turnover* (Ozkan et al., 2020). A corroborar esta análise, da Silva Zonatto et al. (2018) concluiu, através de um inquérito a 96 administrativos pertencentes a uma organização industrial de grande porte no Brasil, que quanto maior a

faixa etária do funcionário, maior é o seu comprometimento afetivo e normativo, e que os funcionários com motivação ocasionada pela satisfação de realizar as suas tarefas possuem maior comprometimento afetivo, que se relaciona com o seu envolvimento emocional para com a empresa. Num outro estudo feito a 300 funcionários de várias empresas da Coreia do Sul, em que o objetivo era identificar associações entre algumas variáveis com a intenção de *turnover*, no qual também se avaliou a satisfação e o comprometimento desses funcionários para com as respetivas organizações, Kim et al. (2017) sustentam que os funcionários com uma qualidade positiva do relacionamento organização-funcionário, isto é, maior comprometimento e satisfação, apresentam menor probabilidade de sair da empresa. Marin (2023) vem corroborar estas conclusões, ao admitir que tanto a satisfação, como o comprometimento organizacional podem determinar a intenção de um indivíduo permanecer ou não dentro de uma organização.

Se por um lado, a falta de comprometimento e satisfação são facilmente apontadas como fortes preditores da intenção de *turnover*, por outro lado Wong & Cheng (2020) aborda a cultura de diferentes países como um moderador capaz de influenciar o vínculo entre a intenção de *turnover* e o *turnover* real.

De facto, é um problema as empresas possuírem altas taxas de *turnover* (Niroula et al., 2024), uma vez que acarreta inúmeros efeitos negativos para as organizações que investem tempo e recursos nos processos de recrutamento, seleção, admissão e formação de novos colaboradores, para que estes se ajustem às funções em aberto. Acredita-se, ainda, que o *turnover*, além de gerar impacto negativo na produtividade e custos financeiros mensuráveis (Bilbau et al., 2015; Ramalho Luz et al., 2018), provoque perdas significativas nas organizações, como o *know how* e a redução da moral dos funcionários, em razão da diminuição dos recursos humanos e sociais e da instabilidade estrutural nas empresas (De Winne et al., 2019; Ramalho Luz et al., 2018).

Uma vez que a perda de colaboradores pode estagnar o desempenho e a produtividade organizacional (Bilbau et al., 2015) e a retenção de profissionais continua a ser um processo desafiante, torna-se cada vez mais necessário que as organizações sejam inseparáveis dos recursos humanos que nelas se encontram, pois estes são extremamente importantes para o seu sucesso.

2.7. Atributos sociodemográficos que influenciam os comportamentos dos colaboradores

O *Employer Branding*, a Satisfação e o Comprometimento podem ser influenciados por atributos sociodemográficos dos indivíduos (Ariani, 2023; Beatriz et al., 2021; Hein et al., 2025; Pereira et al., 2017; Rodrigues Lima et al., 2020; Santos et al., 2023; Satuf & dos Reis, 2017; Simonetti & Sáez, 2023; Siqueira, 2008; J. Yin et al., 2023).

A caracterização sociodemográfica⁶ refere-se à identificação e análise das características populacionais de um determinado grupo, como idade, género, nacionalidade, escolaridade, estado civil e profissão.

Como evidenciado no ponto 2.1. deste projeto, as dimensões sociodemográficas mais relevantes no setor da construção e, em particular, na empresa analisada são as gerações e a diversidade de nacionalidades/ culturas. Estes aspetos são fundamentais para uma compreensão mais profunda do contexto estudado (Ataíde, 2024; Dasiparu, 2024).

2.7.1. Gerações

Entende-se por geração um fenómeno social, no qual um grupo de indivíduos partilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, os mesmos acontecimentos sociais, políticos e culturais significativos durante a sua formação, partilhando as mesmas experiências históricas, originando uma consciência comum (Kupperschmidt, 2000; Mannheim, 1982)

Atualmente, a existência de diferentes gerações no mercado de trabalho tem sido estudada com o objetivo de perceber quais as particularidades de cada uma delas no que diz respeito às suas crenças, valores e prioridades e relacionar de que forma essas características podem influenciar os comportamentos de cada geração, no ambiente laboral (Reis Drumond et al., 2023). Analisando a literatura existente (Barbieri Lirio et al., 2020; Ceretta & Froemming, 2011; Grahl de Santi et al., 2020; Ribeiro & Chiusoli, 2020; Robbins et al., 2006), na qual os autores fazem a distinção das gerações em função da época de nascimento dos indivíduos, existem algumas divergências no que respeita aos anos em que se verifica uma mudança de geração. Contudo, existe consenso comum sobre a existência de quatro grupos de gerações

⁶ Fonte: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/sociodemographics?utm_source=chatgpt.com

diferentes, atualmente em destaque, no mercado de trabalho: os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 até 1964; a geração X, nascidos de 1965 até 1976; a geração Y, nascidos de 1977 até 1988 e a geração Z, que nasceu a partir de 1989 até 2010 (Ceretta & Froemming, 2011).

Os *Baby Boomers* valorizam a estabilidade e segurança no trabalho, demonstrando forte compromisso e lealdade à organização, além de seguirem as normas estabelecidas. Já a geração X adota uma postura mais prática e orientada para resultados, encarando o trabalho como um espaço de aprendizagem e desenvolvimento. Mais empreendedores do que a geração anterior, tendem também a assumir mais riscos (Barbieri Lirio et al., 2020).

Porém, com a chegada da geração Y, observa-se uma nova abordagem, mais voltada para a independência, autoconfiança e valorização do trabalho em equipa (Fernanda Beck et al., 2022). Esta geração caracteriza-se por indivíduos mais interativos, desafiadores e otimistas, menos preconceituosos e tolerantes, devido ao contato com diversas culturas. Outras características apresentadas pela geração Y, que são fundamentais numa organização, são: o à-vontade com a tecnologia; adaptabilidade a mudanças; valorização do trabalho flexível; necessidade de feedback e respostas rápidas; procura pela satisfação e pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; anseiam uma rápida progressão na carreira e demonstram uma necessidade constante de reconhecimento (Barbieri Lirio et al., 2020; Grahl de Santi et al., 2020; Naconieczny et al., n.d.; Reis Drumond et al., 2023; Ribeiro & Chiusoli, 2020).

Por fim, a geração Z é o grupo geracional mais novo que está, atualmente, a ingressar no mercado de trabalho (Fernanda Beck et al., 2022). Caracteriza-se pela sua preocupação com o *status* perante grupo a que pertencem, são mais informados com as novas tendências e têm facilidade em lidar com as tecnologias (Ceretta & Froemming, 2011). Desejam ter liberdade em tudo o que fazem, inclusive escolher qual será o seu local de trabalho. Tendem a rejeitar a hierarquia tradicional e a padronização dos cargos que ocupam, fugindo daquilo que são as regras tradicionais (Fernanda Beck et al., 2022; Reis Drumond et al., 2023).

Devido às suas características distintivas, é natural que as gerações Y e Z não compartilhem a mesma visão das gerações anteriores (*Baby boomers* e X), cujos valores como autoridade, obediência e sacrifícios na vida pessoal pela vida profissional são prioridades. Por isso, atualmente, é cada vez mais desafiante para as empresas atrair e reter os profissionais das gerações mais recentes (Lyrio Barreto et al., 2021).

2.7.2. Cultura

A cultura, é definida por Gerlach & Eriksson (2021), como “um conjunto compartilhado de crenças que tem uma influência duradoura na conduta e no pensamento humano - desde as interações cotidianas entre vizinhos até princípios abstratos de como a sociedade deve ser organizada” (p.1). Estes autores acreditam, ainda, que “no centro dessas crenças estão os valores culturais, como pontos de vista sobre igualdade, justiça e liberdade que são mais ou menos compartilhados entre os membros de uma sociedade” (p. 1).

De acordo com (Hofstede, 1980), as diferenças de atitudes são resultado de processos de socialização que têm início na infância, sendo a educação infantil nacionalmente padronizada e reforçada ao longo da vida por instituições, como as escolas, fatores ecológicos, como o clima, e pela estrutura organizacional do trabalho.

Num estudo realizado por Hofstede (1980, 2001) com mais de 117 mil funcionários da IBM em 67 países, identificaram-se diferenças significativas nos valores e atitudes entre diversas nacionalidades, nomeadamente entre portugueses e brasileiros. Os dados revelaram que o Brasil apresenta uma elevada distância hierárquica, refletindo uma forte centralização do poder. Os gestores brasileiros valorizam tanto o sucesso quanto a qualidade de vida, e demonstram uma acentuada necessidade de segurança, adotando uma postura avessa ao risco. Já os portugueses evidenciam menor propensão a assumir riscos no trabalho e apresentam níveis mais baixos de masculinidade cultural, o que se traduz numa menor perceção do trabalho como propósito de vida e numa maior valorização do bem-estar e da qualidade de vida (Satuf & dos Reis, 2017).

Para Robbins et al. (2006), os valores de cada indivíduo influenciam o seu comportamento e as suas atitudes em relação à organização. Esses valores variam conforme a cultura de origem, sendo, por isso, essencial compreender tais diferenças para melhor explicar e antecipar os comportamentos de colaboradores oriundos de contextos culturais distintos. Nesse sentido, Caliskan et al. (2024) também destacam que diferentes culturas podem gerar diferentes padrões comportamentais.

2.8.A satisfação, o comprometimento e a intenção de *turnover*, na retenção de colaboradores de diferentes gerações e culturas, no setor da construção civil

O *turnover* dos trabalhadores “é um fenómeno que ocorre com frequência” nas empresas (Suyono et al., 2020, p. 873), provocando alguns dissabores, em especial numa indústria marcada pela elevada precarização de mão de obra, que depende essencialmente do *know-how* dos seus funcionários, como é o caso da construção civil (Ataíde, 2024; Bilbao et al., 2015; Dasiparu, 2024).

Embora tenham sido realizados, recentemente, diversos estudos acerca do *turnover* em alguns setores de atividade, como o turismo e restauração (Ahmad et al., 2021; Niroula et al., 2024; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016; J. Yin et al., 2023), saúde (Ahmad, 2018; Gandhi et al., 2021), bancos (Bamfo et al., 2018) e tecnologias de informação (Ramalho Luz et al., 2018), nos quais os estudiosos abordam o assunto numa perspetiva mais psicológica e cultural, evidenciando a relação entre o *turnover* e vários constructos, como a motivação, o comprometimento, a satisfação, entre outros, até onde se sabe, têm existido menos pesquisas sobre a intenção de *turnover* na indústria da construção. Contudo, esses estudos focam-se essencialmente nos arquitetos e engenheiros de construção civil (Solís-Carcaño et al., 2015). São poucos os que se dedicam aos operacionais desta área (Alzubi et al., 2023; Ni et al., 2022; Solís-Carcaño et al., 2015).

Solís-Carcaño et al. (2015) alegam que os profissionais responsáveis pela execução de obras, no contexto da construção, apresentam inúmeros motivos que podem explicar as diferenças nos níveis de satisfação, tais como maiores responsabilidades, realização de múltiplas tarefas em simultâneo, jornadas de trabalho mais alargadas e extenuantes e maior exposição a riscos no desempenho das suas tarefas. Também W.Y. Tam & Zeng (2014) estudaram que os fatores que mais afetam a satisfação no trabalho nas empresas de engenharia de construção são, primeiramente o trabalho, os colegas de trabalho e os procedimentos operacionais, seguidos pela remuneração e benefícios.

Os indivíduos que apresentam elevados níveis de satisfação, têm tendência a ser mais comprometidos com a organização em que trabalham (Dugguh & Ayaga, 2014; Horz et al., 2022; Nelwan et al., 2024). Ainda que compromisso organizacional e satisfação laboral sejam dois conceitos diferentes, os investigadores têm encontrado evidências de que estão

relacionados e que podem ter impacto na intenção de *turnover*. Trabalhadores mais satisfeitos, identificam-se mais facilmente com a empresa, apresentam maior comprometimento e menor intenção de sair (S. Carvalho et al., 2021; Horz et al., 2022; Nelwan et al., 2024; Ozkan et al., 2020; Pereira et al., 2017).

Uma vez que na área da construção civil, a maioria da mão de obra é composta por indivíduos de diversas nacionalidades, no contexto português (Ataíde, 2024), é de salientar que existem evidências científicas que admitem haver diferenças significativas entre os países quanto aos determinantes da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional dos colaboradores, variando conforme a cultura de cada país (Alas & Edwards, 2011; Satuf & dos Reis, 2017; Vieira et al., 2023).

Num estudo com 381 portugueses e 634 brasileiros, Satuf & dos Reis (2017) concluíram que os trabalhadores brasileiros apresentam níveis médios de satisfação laboral superiores aos dos portugueses. De igual forma, Vieira et al. (2023), ao analisarem o impacto da cultura na satisfação em 36 países, verificaram que diferenças culturais e fatores específicos de cada país influenciam significativamente a satisfação e o comprometimento organizacional. Também Alas & Edwards (2011) observaram que esses dois fatores variam entre continentes.

Não obstante, as facetas da satisfação laboral não diferem apenas com as origens culturais, mas também com as diferenças geracionais (Alas & Edwards, 2011; Ni et al., 2022). Muitas vezes, as organizações deparam-se com gerações distintas no mesmo ambiente de trabalho, que apresentam características diferentes, traduzindo-se em comportamentos, atitudes e perceções laborais peculiares. Segundo Barbieri Lirio et al. (2020), estas diferenças estão relacionadas com o contexto social e com o momento histórico em que os indivíduos nascem, vivem, relacionam-se e aprendem. Os níveis de comprometimento de um indivíduo também podem variar em função das gerações, isto é, o que poderia ser um fator de comprometimento nas gerações anteriores, pode não ser, de igual modo, um fator relevante para as novas gerações.

Ainda no que diz respeito às gerações, o setor da construção demonstra bastantes dificuldades em atrair indivíduos de gerações mais novas, devido à pouca atratividade da profissão (Ataíde, 2024). Segundo Ni et al. (2022), melhorar a satisfação no trabalho dos

trabalhadores da construção é um ponto-chave para reter os trabalhadores da construção existentes e atrair as gerações mais jovens para o campo da construção.

Neste contexto, é fundamental compreender o que cada geração valoriza no ambiente de trabalho, a fim de desenvolver estratégias que promovam tanto o comprometimento quanto a satisfação dos colaboradores (Lyrio Barreto et al., 2021) Da mesma forma, é imprescindível que os gestores considerem os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, especialmente no que diz respeito às diferenças culturais entre países, ao elaborarem políticas de recursos humanos (Vieira et al., 2023). A adoção de políticas sensíveis a esses aspetos pode favorecer a retenção de colaboradores (Shahzad et al., 2024) e, por consequência, contribuir para a redução das demissões, um fator essencial para minimizar o aumento do *turnover* nas organizações (Vieira et al., 2023).

3. Metodologia

3.1. Tipo de estudo

A qualidade de uma pesquisa está diretamente relacionada à adequação da metodologia, à instrumentação utilizada e à estratégia de amostragem adotada (Cohen et al., 2018).

Vilelas (2020) define metodologia como “um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento” e “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. O autor reforça que “a metodologia científica é, portanto, um instrumento essencial para a existência da ciência” (p. 21).

Neste projeto, adotamos a classificação de Gil (2008): trata-se de um estudo de caso, com carácter exploratório, abordagem indutiva, amostragem intencional e contexto temporal distinto. O estudo de caso foi escolhido para avaliar, dentro de um mesmo contexto organizacional, os níveis de Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de *Turnover*. Segundo Gil (2008), o estudo de caso permite uma análise “profunda e exaustiva” (p. 57) gerando *insights* mais amplos e detalhados. É, também, um estudo empírico que investiga fenómenos atuais dentro do seu contexto de realidade (R. K. Yin, 2005).

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi selecionada uma empresa média⁷ do setor da construção, identificada como ABC (mantida em anonimato), que tem registado elevados níveis de *turnover* nos últimos anos. O objetivo é caracterizar as razões pelas quais a organização não consegue reter seu capital humano. Este propósito orientou a escolha da metodologia adotada.

Assim, este projeto assenta numa metodologia do tipo mista (quantitativa e qualitativa), dividida em duas etapas, conforme estruturado na figura seguinte:

⁷ Fonte: <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/pequena-media-empresa-pme>

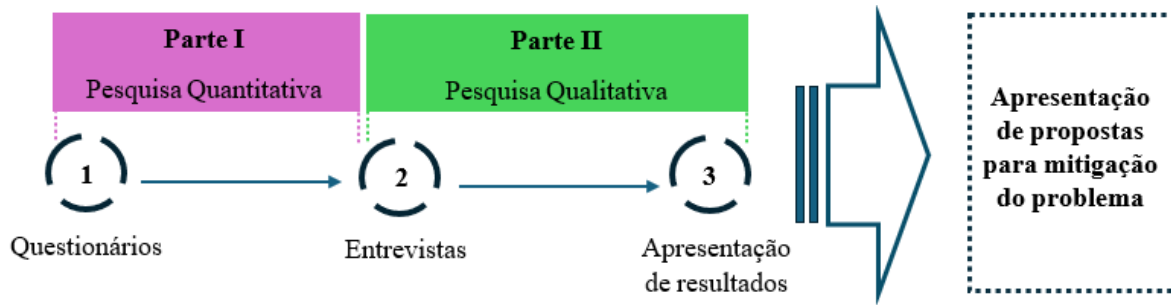


Figura 1 - Etapas do projeto

Na primeira parte, será desenvolvida uma pesquisa do tipo quantitativa, com recurso à aplicação de 46 questionários a colaboradores operacionais do departamento da produção, para apurar os níveis de satisfação, comprometimento e intenção de *turnover* destes. De acordo com Gil (2008), um questionário traduz os objetivos da pesquisa em perguntas específicas. As respostas são convertidas em dados numéricos para posterior análise (Vilelas, 2020), permitindo testar teorias objetivas por meio de variáveis mensuráveis. Essas variáveis podem ser medidas por instrumentos, tais como as escalas de medida (Creswell, 2010).

Na segunda parte deste projeto, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa, através da realização de 11 entrevistas semiestruturadas a operacionais e a ex-operacionais, além da apresentação dos resultados à Administração, com o objetivo de aprofundar as informações recolhidas e propor estratégias de melhoria. Gil (2008), aponta a entrevista como uma técnica eficaz na obtenção de dados detalhados sobre o comportamento humano. Quando comparada aos questionários, apresenta diversas vantagens, pois permite captar a expressão corporal do entrevistado, o tom de voz e a ênfase nas respostas, facilita a obtenção de um maior número de respostas e possibilita ao entrevistador esclarecer eventuais dúvidas quanto ao significado das questões (Gil, 2008). No entanto, a entrevista também possui algumas limitações, como a influência do entrevistador sobre o entrevistado e a possibilidade de respostas falsas (Gil, 2008). Ainda assim, a realização das entrevistas neste estudo será importante, na medida que visa uma recolha de dados mais aberta e flexível, procurando uma compreensão profunda do significado atribuído pelos participantes aos fenómenos investigados (Creswell, 2010).

Por fim, em função da informação obtida na primeira e segunda parte da pesquisa, serão apresentadas propostas de melhoria para mitigação do problema em estudo.

A opção pela abordagem mista justifica-se pela necessidade de atender a todos os objetivos do projeto: enquanto a parte quantitativa quantifica a extensão dos problemas, a parte qualitativa aprofunda as motivações e percepções dos envolvidos. Deste modo, é possível conhecer de forma mais completa as causas do *turnover* e, a partir daí, gerar recomendações práticas e fundamentadas para reter o capital humano e, conseqüentemente, reduzir a intenção de *turnover*.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

Neste projeto, foram utilizados dois métodos distintos de recolha de dados: questionários e entrevistas.

3.2.1. Questionários

O questionário, que se encontra no anexo B, utilizado para a recolha de dados, na fase quantitativa da pesquisa, foi estruturado em duas partes distintas. A primeira parte do questionário consiste em perguntas fechadas, destinadas a apurar as informações sociodemográficas de cada participante. A segunda parte inclui as escalas selecionadas para medir os diversos construtos em análise, nomeadamente: a escala de satisfação no trabalho, a escala de comprometimento organizacional e a escala de intenção de *turnover*.

3.2.1.1. Escala da satisfação no trabalho

Para medir os níveis de satisfação no trabalho, foi eleita a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008), composta por 15 itens.

Esta escala foi utilizada por Satuf & dos Reis (2017) num estudo de satisfação entre indivíduos portugueses e brasileiros, tendo apresentado um *Alpha Cronbach* que variou entre 0,82 e 0,95 para a amostra portuguesa e 0,84 e 0,92 para a amostra brasileira. No presente estudo, o *Alpha Cronbach* obtido foi de 0,89, indicando que há uma boa consistência interna no conjunto de dados, estando dentro da faixa de confiabilidade do estudo anterior.

A EST mede o grau de contentamento dos colaboradores por meio de cinco dimensões: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

De modo a avaliar a satisfação no trabalho através deste instrumento, utilizou-se uma escala tipo *Likert* de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito). Na interpretação, deve-se considerar que, quanto maior for o valor da pontuação média, maior será o grau de satisfação do colaborador (Siqueira, 2008).

Tabela 1 - Dimensões, definições, itens e alpha cronbach da EST (versão reduzida)

Dimensões	Definições	Itens	Alpha Cronbach (Siqueira, 2008)	Alpha Cronbach (projeto)
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 4 e 14	0,81	0,60
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	3, 6 e 11	0,90	0,80
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	10, 12 e 15	0,84	0,93
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o	5, 8 e 13	0,77	0,76

	trabalhador e com a variedade das mesmas.			
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	2, 7 e 9	0,81	0,63

Fonte: adaptada de Siqueira (2008)

A tabela 1 apresenta as dimensões, definições, itens e os *Alphas Cronbach* da EST, essenciais na interpretação dos resultados obtidos.

Tabela 2 - Versão reduzida da EST

Q1.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
Q2.	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
Q3.	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
Q4.	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
Q5.	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
Q6.	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
Q7.	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
Q8.	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
Q9.	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
Q10.	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
Q11.	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
Q12.	Com a maneira como meu chefe me trata.
Q13.	Com a variedade de tarefas que realizo.
Q14.	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Q15.	Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)

Na tabela 2 estão apresentados os 15 itens que compõem a versão reduzida da EST.

3.2.1.2. Escala do comprometimento organizacional

A avaliação do nível de comprometimento dos colaboradores para com a organização foi baseada no “Modelo das Três-Componentes” de Meyer & Allen (1991) e nas três subescalas propostas por Meyer & Allen (1997). No global, a escala contém 24 itens, sendo que para este projeto foi utilizada a sua versão reduzida, adaptada, traduzida e validada por Nascimento et al. (2008), para a população portuguesa. Esta versão reduzida contém 19 itens distribuídos pelas três subescalas: afetiva, calculativa e normativa.

As três subescalas, na versão revista e validada por Nascimento et al. (2008), apresentam uma consistência interna aceitável, conforme demonstram os seguintes coeficientes *Alpha* de *Cronbach*: 0,91 para as escalas afetiva e calculativa e 0,84 para a normativa. Estes coeficientes são superiores aos apurados na versão original da escala de Meyer & Allen (1997).

Tabela 3 - Alpha de Cronbach para as dimensões do Comprometimento Organizacional

Dimensões do comprometimento organizacional	Coeficiente de Alpha Cronbach		
	Versão original de Meyer & Allen, (1997)	Versão portuguesa de Nascimento (2008)	Presente estudo
Afetivo	0,85	0,91	0,73
Calculativo	0,79	0,91	0,80
Normativo	0,73	0,84	0,80

Fonte: Elaboração própria

No presente estudo, os coeficientes apurados para cada uma das dimensões do comprometimento, demonstram, de forma geral, consistência interna e confiabilidade dos dados, conforme tabela 3.

A escala de medição é composta por questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Tabela 4 - Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo

Q2.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (I)
Q6.	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
Q7.	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (I)
Q9.	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
Q11.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
Q15.	Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (I)

Fonte: Adaptado de Nascimento et al. (2008)

A subescala de comprometimento afetivo é composta por seis itens, dos quais três estão invertidos (I), e avalia os sentimentos de identificação, envolvimento e vínculo afetivo que o indivíduo desenvolve em relação à organização em que está inserido. Os itens que compõem a subescala estão identificados na tabela 4.

Tabela 5 - Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo

Q1.	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
Q3.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer.
Q13.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
Q14.	Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
Q16.	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
Q17.	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
Q19.	Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Fonte: Adaptado de Nascimento et al. (2008)

A subescala de comprometimento calculativo é composta por sete itens, conforme identificado na tabela 5, e mede os custos percebidos pelo colaborador associados à sua saída da organização e à escassez de alternativas de emprego.

Tabela 6 - Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo

Q4.	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.
Q5.	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (I)
Q8.	Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
Q10.	Esta empresa merece a minha lealdade.
Q12.	Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
Q18.	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

Fonte: Adaptado de Nascimento et al. (2008)

A subescala de comprometimento normativo avalia os sentimentos de obrigação que o colaborador demonstra em relação à sua permanência na organização. Esta subescala é composta por seis itens, dos quais um é invertido (I), conforme detalhado na tabela 6.

3.2.1.3. Escala de intenção de *turnover*

De forma a medir a intenção dos colaboradores abandonarem a empresa ABC, optou-se pela escala desenvolvida por Hinshaw & Atwood (1984), originalmente denominada de *Anticipated Turnover Scale* (ATS), utilizada com sucesso, apresentando uma confiabilidade de 0,84 (de Jesus Guedes, 2021).

Foi utilizada, nesta investigação, uma versão reduzida de 10 itens, adaptada por Sul & Lucas (2020), traduzida e validada para a população portuguesa, com um *Alpha de Cronbach* de 0,91. Cada item da escala foi classificado com base numa escala Likert de 7 pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente). O *score* máximo é de 7 e o mínimo de 1, sendo que quanto maior for o *score*, maior a intenção de *turnover*. De salientar que

existem itens nesta versão que se encontram na negativa, e que por esse motivo são cotados ao contrário, estes são os itens 1, 3, 5, 7 e 8.

Tabela 7 - Escala de Intenção de Turnover

Q1.	Eu pretendo ficar no meu local de trabalho por algum tempo. (I)
Q2.	Tenho quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.
Q3.	Decidir ficar ou deixar o meu local de trabalho não é uma questão essencial para mim neste momento. (I)
Q4.	Se recebesse outra oferta de emprego amanhã, eu iria considerá-la seriamente.
Q5.	Não tenho nenhuma intenção de deixar o meu local de trabalho atual. (I)
Q6.	Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.
Q7.	Estou certo de que ficarei aqui por algum tempo. (I)
Q8.	Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo. (I)
Q9.	Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.
Q10.	Planeio deixar este local de trabalho brevemente.

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 7, são apresentados os itens que compõem a escala de intenção de *turnover* de Sul & Lucas (2020).

Ao analisar a consistência e confiabilidade dos dados obtidos neste projeto, foi apurado um coeficiente de 0,78, que, apesar de ser inferior ao coeficiente da versão original e da versão portuguesa, apresenta uma consistência aceitável.

3.2.2. Entrevistas

Na fase qualitativa da pesquisa, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, combinando perguntas definidas previamente com a flexibilidade de explorar outros tópicos, conforme a evolução da própria entrevista. Para o efeito, foram elaborados dois guiões de entrevista: um direcionado aos colaboradores da população em estudo e outro a ex-colaboradores da empresa.

O âmbito das questões centralizou-se nos seguintes itens: classificação da experiência na organização, valorização e reconhecimento, ambiente interpessoal, remuneração e benefícios, perspetivas de crescimento, carga horária, organização e acompanhamento e potenciais motivos para abandono da organização, para os ex-colaboradores.

3.3. Seleção da população alvo e caracterização da amostra

A estrutura da empresa ABC é constituída maioritariamente por operacionais que executam no terreno as obras em carteira. Os restantes colaboradores, dividem-se entre técnicos administrativos, técnicos de venda, técnicos de obra, engenheiro civil e responsável de armazém.

Este projeto concentra-se exclusivamente nos indivíduos que ocupam as funções, nas quais foi observado o maior número de colaboradores que abandonou a organização, nos últimos anos. A escolha da população alvo seguiu um critério intencional, com base nesse parâmetro.

Sendo assim, e de acordo com os dados disponibilizados pela organização no dia 01 de janeiro de 2025, a população alvo é constituída por 74 colaboradores operacionais, pertencentes ao departamento de produção.

3.3.1. Pesquisa quantitativa: Caracterização da amostra

Dos 74 questionários enviados, 46 foram respondidos, originando uma taxa de resposta de 62,16 %, indicando que a amostra é representativa da população alvo.

Deste modo, a amostra recolhida é composta por 46 colaboradores, todos eles do sexo masculino (100%), com idades distribuídas pelas seguintes faixas etárias: até 25 anos (16,6%), entre 26 a 36 anos (39,1%), entre 37 a 48 anos (39,1%) e entre 49 a 60 anos (2,2%).

Tabela 8 - Gerações dos inquiridos da empresa ABC

Geração	Ano de nascimento	Idade atual em 2025	% de inquiridos
Geração X	1965 até 1976	49 a 60 anos	2,2%
Geração Y	1977 até 1988	37 a 48 anos	39,1%
Geração Z	1989 até 2010	15 a 36 anos	58,7%

Fonte: Elaboração própria

Associando as idades apresentadas pelos inquiridos às diferentes gerações, atualmente operacionais no mercado de trabalho, é possível verificar que a geração Z é a que está em destaque, conforme tabela 8.

Tabela 9 - Nacionalidades por geração

Geração	% do total de indivíduos por nacionalidade				% total de indivíduos/ geração
	Portuguesa	Brasileira	Angolana	Moldava	
Geração X	2,2%	-	-	-	2,2%
Geração Y	26,1%	13%	-	-	39,1%
Geração Z	23,9%	28,3%	4,3%	2,2%	58,7%
% total de indivíduos/ nacionalidade	52,2%	41,3%	4,3%	2,2%	100%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 9, a maioria dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa (52,2%), seguida pela nacionalidade brasileira (41,3%). Entre os indivíduos de nacionalidade estrangeira (brasileira, angolana e moldava), 40,9% afirmaram estar em Portugal há mais de 10 anos e 36,4% indicaram que vivem em Portugal há menos de um ano.

Relacionando os dados demográficos referentes às diferentes gerações com as diferentes nacionalidades, observa-se que, na geração Y, destacam-se os indivíduos de nacionalidade

portuguesa, enquanto na geração Z há uma predominância de indivíduos de nacionalidade brasileira.

No que diz respeito às habilitações académicas, observa-se que 56,5% dos colaboradores possuem o ensino secundário ou equivalente, 21,7% têm o 3º ciclo, 10,9% concluíram o 2º ciclo, 8,7% possuem formação superior (licenciatura) e 2,2% têm o grau de mestre.

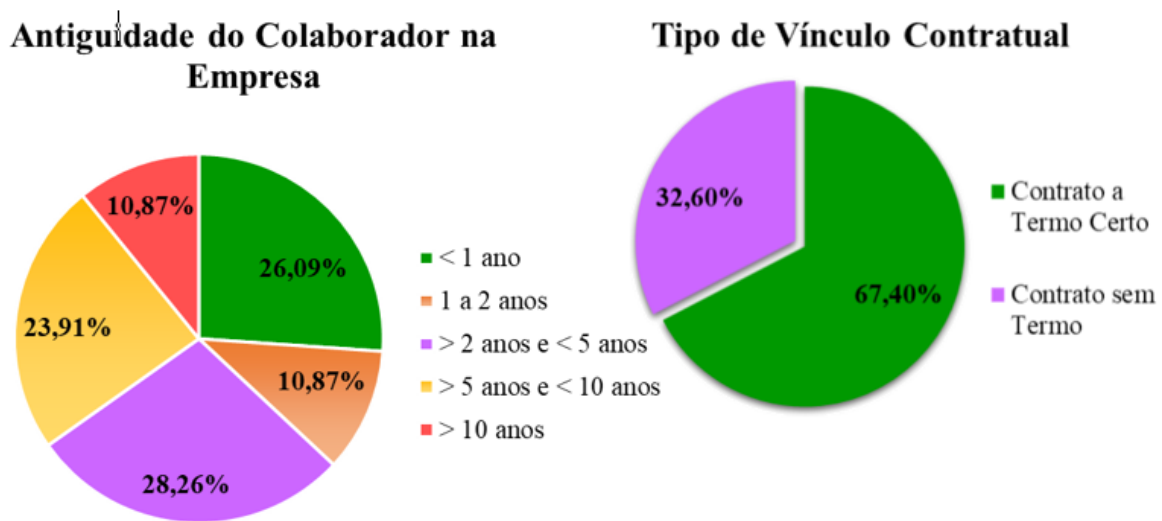


Figura 2 - Antiguidade e tipo de vínculo contratual dos colaboradores da empresa

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade e ao tipo de vínculo dos colaboradores, 63,04% da amostra trabalha na empresa há mais de 2 anos e a maioria dos indivíduos (67,4%) afirma estar com contrato a termo certo, conforme apresentado na figura 2.

3.3.2. Pesquisa qualitativa: Caracterização dos entrevistados

Para a realização da fase qualitativa do estudo, foram selecionados 7 colaboradores pertencentes à população-alvo e 4 ex-colaboradores.

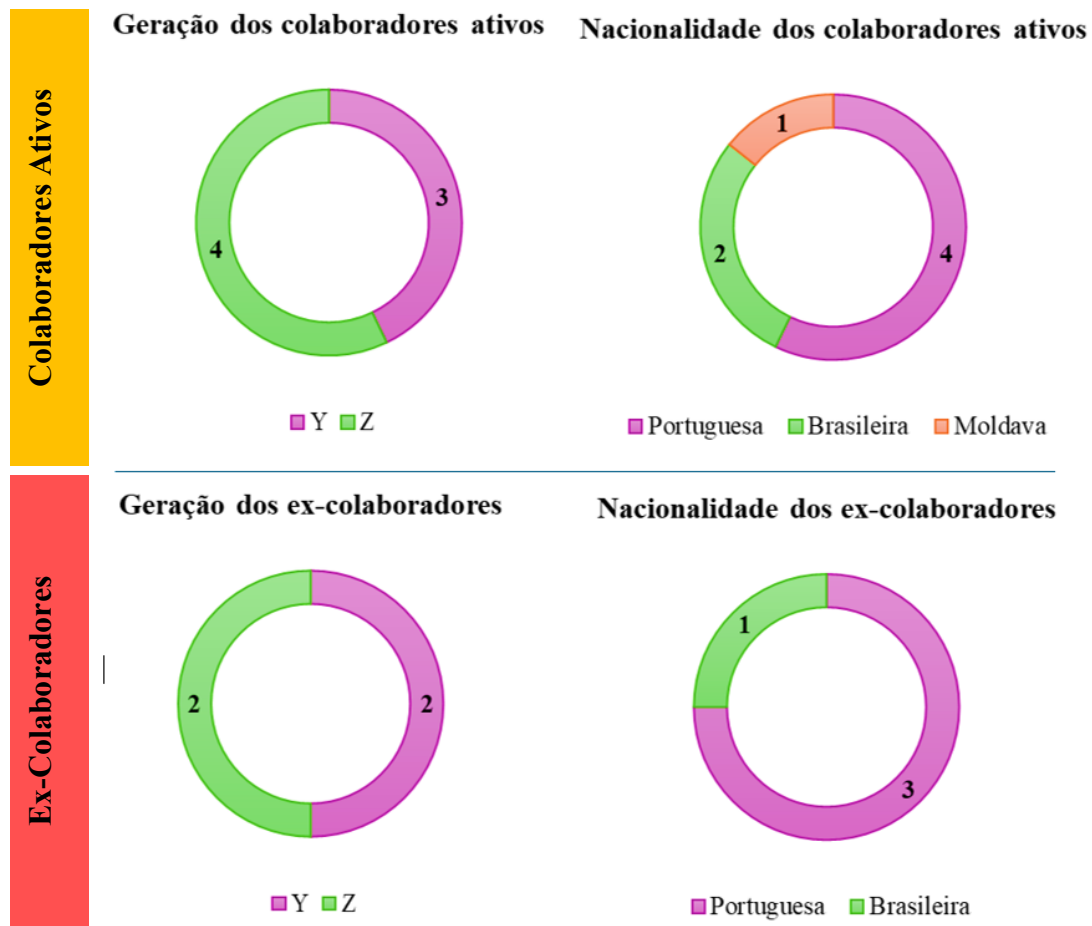


Figura 3 - Caracterização dos indivíduos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

A figura 3 indica que, entre os colaboradores ativos, 3 pertencem à geração Y e 4 à geração Z, sendo a sua distribuição cultural composta por 4 portugueses, 2 brasileiros e 1 moldavo. Quanto aos ex-colaboradores, 2 pertencem à geração Y e 2 à geração Z, sendo 3 de nacionalidade portuguesa e 1 de nacionalidade brasileira.

3.4.Procedimentos

Inicialmente, após conhecimento do problema da organização, foi submetido um requerimento de autorização (anexo C) à gerência da ABC para a realização de uma pesquisa na empresa. Depois de obtida a aprovação e em função de alguns registos fornecidos pela organização, nomeadamente pela área de recursos humanos, procedeu-se à seleção da população a inquirir.

Definidos os colaboradores a participar no estudo, deu-se início à recolha de dados:

- **Procedimentos para a componente quantitativa:**

Na primeira parte do projeto, procedeu-se à elaboração de dois formatos de questionário: um em papel e outro digital.

Optou-se por utilizar questionários em formato papel, por um lado, devido às limitações no acesso ou familiaridade com plataformas digitais. Por outro lado, devido à localização geográfica distante de alguns colaboradores e ao facto de outros estarem ausentes do país, optou-se por disponibilizar uma versão eletrónica do questionário.

A aplicação do questionário ocorreu em duas fases. Na primeira, foi realizado um pré-teste com dez participantes, na presença do responsável pela pesquisa, a fim de fornecer os esclarecimentos necessários, com o objetivo de identificar erros e avaliar a clareza das perguntas. Durante o pré-teste, foram observadas dificuldades na interpretação dos níveis de escolaridade e na escala de satisfação, que abordava o tema das promoções, para três colaboradores recém-admitidos, que não possuíam tempo suficiente de empresa para responder a esta questão adequadamente. Em resposta a esses pontos, optou-se por incluir uma nota explicativa no próprio questionário, a fim de esclarecer a questão sobre as habilitações literárias, e estabelecer um alerta durante a análise dos dados sobre a satisfação com as promoções para colaboradores com menos de um ano de antiguidade. A partir dos obstáculos encontrados no pré-teste, foi desenvolvido e distribuído, numa segunda fase, o formulário final do questionário, incorporando as melhorias necessárias.

Os questionários foram distribuídos juntamente com uma carta explicativa (anexo D), na qual se detalhava o propósito da pesquisa e se incentivava os colaboradores a responderem de forma sincera, em conformidade com suas opiniões e sentimentos em relação aos itens propostos. Todos os colaboradores destinados a responder aos inquéritos, participaram de livre e espontânea vontade, conscientes da garantia do seu anonimato e confidencialidade no tratamento dos dados recolhidos.

Após o preenchimento, os questionários físicos foram depositados numa urna, garantindo aos colaboradores o anonimato.

Os dados recolhidos através dos questionários foram sujeitos a tratamento e análise com recurso ao *Microsoft Excel* e ao programa de estatística IBM SPSS *Statistics 29.0.1.0 (Statistical Package for the Social Sciences)*.

O processo de recolha dos dados ocorreu durante os meses de janeiro a março de 2025.

- **Procedimentos para a componente qualitativa:**

Posteriormente, já na segunda parte do projeto, com base nos resultados da pesquisa quantitativa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a colaboradores operacionais e a ex-colaboradores operacionais, com o objetivo de interpretar os fatores que podem influenciar a decisão de saída, bem como quais os motivos que levaram à desvinculação, respetivamente.

Por fim, os dados obtidos nos questionários e nas entrevistas foram apresentados à administração, por meio de uma entrevista, o que possibilitou agrupar informações adicionais para elaborar propostas de melhoria.

O processo de recolha dos dados ocorreu durante o mês de abril de 2025.

4. Apresentação e análise dos dados

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados derivados das pesquisas quantitativa (Parte I) e qualitativa (Parte II), efetuadas na empresa ABC.

Parte I – Pesquisa Quantitativa

4.1. Apresentação dos dados

4.1.1. Satisfação no trabalho

Tabela 10 - Resumo das médias de satisfação por dimensão

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Satisfação com a Chefia	5,91	1,06
Satisfação com a natureza do trabalho	5,54	1,12
Satisfação com os colegas	5,54	1,06
Satisfação com o salário	4,96	1,26
Satisfação com as promoções	4,74	1,57
Total	5,34	1,21

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados da tabela 10, é possível observar que a amostra apresenta um nível de satisfação no trabalho positivo, uma vez que a média geral (5,34) está acima do ponto de corte de 3,5. A dimensão com a chefia destaca-se como o fator mais positivo, seguida da dimensão com os colegas de trabalho e com a natureza do trabalho.

As tabelas seguintes apresentam de forma mais detalhada os resultados obtidos em cada uma das dimensões:

- **Satisfação com a chefia direta**

Tabela 11 - Estatística descritiva: Satisfação com a chefia

Itens	Média	Desvio Padrão
Q10. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,98	0,98
Q12. Com a maneira como meu chefe me trata.	5,83	1,10
Q15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,91	1,09
Total	5,91	1,06

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12 - Frequência relativa: Satisfação com a chefia direta

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Min.	Máx.
	1	2	3	4	5	6	7		
Q10.	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	28,3%	26,1%	39,1%	4	7
Q12.	0,0%	0,0%	0,0%	17,4%	17,4%	30,4%	34,8%	4	7
Q15.	0,0%	0,0%	2,2%	6,5%	30,4%	19,6%	41,3%	3	7

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 11 e 12 verificamos que mais de 80% dos inquiridos demonstram satisfação com a sua chefia (5,98). Importa destacar que as respostas referem-se à chefia direta dos operacionais, ou seja, aos chefes diretos de equipa que são os seus superiores hierárquicos.

- **Satisfação com a natureza do trabalho**

Tabela 13 - Estatística descritiva: Satisfação com a natureza do trabalho

Itens	Média	Desvio Padrão
Q5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	5,85	0,94
Q8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	5,26	1,18
Q13. Com a variedade de tarefas que realizo.	5,52	1,24
Total	5,54	1,12

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Frequência relativa: Satisfação com a natureza do trabalho

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Min.	Máx.
	1	2	3	4	5	6	7		
Q5.	0,0%	0,0%	2,2%	4,3%	26,1%	41,3%	26,1%	3	7
Q8.	0,0%	0,0%	4,3%	26,1%	28,3%	21,7%	19,6%	3	7
Q13.	2,2%	0,0%	2,2%	10,9%	32,6%	28,3%	23,9%	1	7

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 13 e 14, observa-se que a satisfação com a natureza do trabalho é significativa, com destaque para o item (Q5), que reflete o interesse nas tarefas desempenhadas.

No geral, mais de 65% dos inquiridos estão satisfeitos com o trabalho que desempenham. No entanto, uma pequena percentagem expressa insatisfação com o interesse das tarefas (2,2%), com o grau de absorção do trabalho (4,3%) e com a variedade de tarefas (4,4%).

- **Satisfação com os colegas**

Tabela 15 - Estatística descritiva: Satisfação com os colegas

Itens	Média	Desvio Padrão
Q1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,59	1,13
Q4. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	5,63	1,00
Q14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	5,39	1,06
Total	5,54	1,06

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 - Frequência relativa: Satisfação com os colegas

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Min.	Máx.
	1	2	3	4	5	6	7		
Q1.	2,2%	0,0%	0,0%	6,5%	39,1%	30,4%	21,7%	1	7
Q4.	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	34,8%	28,3%	23,9%	4	7
Q14.	0,0%	0,0%	2,2%	17,4%	39,1%	21,7%	19,6%	3	7

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 15 e 16 verificamos que os inquiridos demonstram estar significativamente satisfeitos com o seus colegas de trabalho, em especial com o tipo de amizade que os colegas

nutrem pelos inquiridos. E 91,2% da amostra está satisfeita com o espírito de colaboração entre os colegas, 87% demonstram satisfação com os colegas de trabalho, e, por fim, 80,4% estão satisfeitos com a confiança que podem depositar neles.

- **Satisfação com o salário**

Tabela 17 - Estatística descritiva: Satisfação com o salário

Itens	Média	Desvio Padrão
Q3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	4,78	1,15
Q6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	5,09	1,36
Q11. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	5,02	1,27
Total	4,96	1,26

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18 - Frequência relativa: Satisfação com o salário

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Min.	Máx.
	1	2	3	4	5	6	7		
Q3.	2,2%	2,2%	6,5%	19,6%	47,8%	17,4%	4,3%	1	7
Q6.	0,0%	4,3%	10,9%	13,0%	30,4%	26,1%	15,2%	2	7
Q11.	0,0%	2,2%	10,9%	19,6%	30,4%	23,9%	13,0%	2	7

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 17, verifica-se que o nível de satisfação com o salário é próximo de 5, o que indica uma avaliação positiva, com destaque para o item (Q6), que apresenta a avaliação mais alta, sugerindo que os trabalhadores consideram o salário razoavelmente alinhado com seu desempenho e competência.

A tabela 18 demonstra que 71,7% dos inquiridos expressaram satisfação com o salário em relação à sua capacidade profissional, 69,5% estão satisfeitos com a remuneração em comparação à quantidade de trabalho realizada, e 67,3% consideram o salário adequado em relação aos esforços despendidos para desempenhar suas funções.

- **Satisfação com as promoções**

Tabela 19 - Estatística descritiva: Satisfação com as promoções

Itens	Média	Desvio Padrão
Q2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	4,70	1,84
Q7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	4,61	1,37
Q9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	4,91	1,49
Total	4,74	1,57

Fonte: Elaboração própria

Tabela 20 - Frequência relativa: Satisfação com as promoções

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Min.	Máx.
	1	2	3	4	5	6	7		
Q2.	13,0%	0,0%	8,7%	10,9%	34,8%	15,2%	17,4%	1	7
Q7.	2,2%	2,2%	17,4%	23,9%	28,3%	17,4%	8,7%	1	7
Q9.	4,3%	4,3%	0,0%	28,3%	28,3%	19,6%	15,2%	1	7

Fonte: Elaboração própria

Os inquiridos apresentam um nível de satisfação mais baixo em relação às promoções, quando comparado a outras dimensões. A satisfação com as oportunidades de promoção (Q9) é o item com melhor média, conforme observado na tabela 19.

De acordo com a tabela 20, 21,8% expressam insatisfação com o processo de promoções adotado pela empresa, 21,7% estão descontentes com a frequência das promoções, e 8,6% não estão satisfeitos com as oportunidades oferecidas para ascender na organização. No caso do item (Q2), é importante observar que os trabalhadores com menos de um ano na empresa podem não ter tido tempo suficiente para serem promovidos, o que pode ter influenciado as respostas.

4.1.2. Comprometimento organizacional

Tabela 21 - Resumo das médias do CO por dimensão

Dimensões	Média	Desvio Padrão
CO Afetivo	4,79	1,74
CO Normativo	4,52	1,81
CO Calculativo	3,96	1,89
Total	4,42	1,81

Fonte: Elaboração própria

Observando a tabela 21, os níveis de comprometimento estão concentrados principalmente no nível 4, o que indica uma grande homogeneidade nas respostas, sem que nenhum dos três tipos de comprometimento se destaque significativamente. Ainda assim, o comprometimento afetivo é o que apresenta maior média.

Segue uma análise detalhada de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional:

- **Comprometimento Organizacional Afetivo**

Tabela 22 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Afetivo

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Q2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. (I)	13,0%	28,3%	13,0%	17,4%	13,0%	8,7%	6,5%	4,59	1,80
Q6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	2,2%	8,7%	2,2%	19,6%	30,4%	21,7%	15,2%	4,93	1,51
Q7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. (I)	19,6%	23,9%	15,2%	13,0%	13,0%	8,7%	6,5%	4,72	1,87
Q9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	2,2%	13,0%	6,5%	23,9%	19,6%	17,4%	17,4%	4,67	1,69
Q11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	8,7%	4,3%	10,9%	15,2%	13,0%	26,1%	21,7%	4,85	1,89
Q15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. (I)	19,6%	30,4%	13,0%	17,4%	8,7%	8,7%	2,2%	5,00	1,67
Total								4,79	1,74

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 22 e em particular com a questão (Q15), a grande maioria (63%) dos colaboradores sente-se integrada e parte da organização. Em linha, 67,3% dos colaboradores afirmam que a organização tem grande valor e significado emocional para eles.

- **Comprometimento Organizacional Normativo**

Tabela 23 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Normativo

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Q4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.	4,3%	8,7%	4,3%	21,7%	21,7%	15,2%	23,9%	3,63	1,92
Q5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. (I)	21,7%	23,9%	13,0%	23,9%	4,3%	6,5%	6,5%	4,89	1,79
Q8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	8,7%	10,9%	6,5%	19,6%	17,4%	21,7%	15,2%	4,52	1,87
Q10. Esta empresa merece a minha lealdade.	2,2%	2,2%	0,0%	26,1%	15,2%	28,3%	26,1%	5,39	1,42
Q12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	10,9%	15,2%	4,3%	21,7%	19,6%	10,9%	17,4%	4,26	1,96
Q18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	8,7%	10,9%	8,7%	23,9%	17,4%	10,9%	19,6%	4,41	1,89
Total								4,52	1,81

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 23 verifica-se que o item (Q10) apresenta a média mais alta, onde 69,6% da amostra indica um senso de lealdade para com a organização positivo. O item (Q5), que é invertido, também apresenta uma média próxima de 5, sugerindo que a maioria (58,6%) sente um dever/ obrigação moral de permanecer na empresa, demonstrando um vínculo moral ou ético positivo entre os colaboradores e a organização.

- **Comprometimento Organizacional Calculativo**

Tabela 24 - Estatística descritiva e frequência relativa: CO Calculativo

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Q1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	19,6%	13,0%	13,0%	21,7%	13,0%	10,9%	8,7%	3,63	1,92
Q3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer.	6,5%	6,5%	6,5%	32,6%	6,5%	23,9%	17,4%	4,67	1,76
Q13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	13,0%	13,0%	15,2%	15,2%	13,0%	15,2%	15,2%	4,09	2,01
Q14. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	8,7%	8,7%	4,3%	23,9%	13,0%	28,3%	13,0%	4,61	1,82
Q16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	32,6%	26,1%	10,9%	17,4%	0,0%	8,7%	4,3%	2,70	1,79
Q17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	10,9%	15,2%	6,5%	19,6%	10,9%	15,2%	21,7%	4,37	2,07
Q19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	15,2%	17,4%	13,0%	21,7%	10,9%	15,2%	6,5%	3,67	1,86
Total								3,96	1,89

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados da tabela 24 revela que os itens com as médias mais altas foram o item (Q3) e o item (Q14), que destacam a perceção dos colaboradores sobre a necessidade material de permanecer na empresa. No item (Q3), 47,8% dos inquiridos concordam que sair

da empresa seria prejudicial do ponto de vista material, enquanto no item (Q14), 54,3% afirmam que sua permanência é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo pessoal.

4.1.3. Intenção de *turnover*

Tabela 25 - Estatística descritiva e frequência relativa da Escala de Intenção de *Turnover*

Itens	Frequência Relativa na escala de Likert							Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6	7		
Q1. Eu pretendo ficar no meu local de trabalho por algum tempo. (I)	4,3%	2,2%	2,2%	10,9%	19,6%	37,0%	23,9%	2,54	1,50
Q2. Tenho quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.	15,2%	19,6%	8,7%	26,1%	13,0%	10,9%	6,5%	3,61	1,82
Q3. Decidir ficar ou deixar o meu local de trabalho não é uma questão essencial para mim neste momento. (I)	6,5%	6,5%	6,5%	23,9%	17,4%	21,7%	17,4%	3,26	1,74
Q4. Se recebesse outra oferta de emprego amanhã, eu iria considerá-la seriamente.	13,0%	23,9%	8,7%	21,7%	13,0%	13,0%	6,5%	3,63	1,84
Q5. Não tenho nenhuma intenção de deixar o meu local de trabalho atual. (I)	4,3%	4,3%	4,3%	15,2%	17,4%	32,6%	21,7%	2,78	1,62
Q6. Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.	17,4%	17,4%	10,9%	32,6%	2,2%	10,9%	8,7%	3,52	1,86
Q7. Estou certo de que ficarei aqui por algum tempo. (I)	4,3%	4,3%	4,3%	19,6%	10,9%	34,8%	21,7%	2,80	1,64
Q8. Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo. (I)	4,3%	2,2%	4,3%	15,2%	10,9%	39,1%	23,9%	2,61	1,57
Q9. Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.	15,2%	21,7%	19,6%	26,1%	8,7%	6,5%	2,2%	3,20	1,54
Q10. Planeio deixar este local de trabalho brevemente.	21,7%	34,8%	8,7%	23,9%	4,3%	4,3%	2,2%	2,76	1,54
Total								3,07	1,67

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os critérios da EIT, a IT é significativa quando os valores são superiores a 3,5 (*cut off*). Atendendo à média global de 3,07 com um desvio padrão de 1,67, os resultados mostram que a IT na amostra é expressiva, mas não é significativa.

Analisando os resultados da tabela 25, destacam-se três itens com médias mais altas, que revelam tendências importantes entre os colaboradores. Apenas 30,4% dos colaboradores indicam intenção de saída a curto prazo. 45,6% dos colaboradores não considera a ideia de sair da organização. Contudo, 32,5% sugerem que estão abertos à possibilidade de explorar novas ofertas de emprego. E cerca de 45,7 % dos colaboradores ainda não se sentem satisfeitos com o tempo que passaram na empresa, possivelmente indicando a necessidade de novos desafios ou oportunidades dentro da organização. Contudo, aproximadamente 80% dos inquiridos afirmam que pretendem permanecer na organização por algum tempo.

4.1.4. Geração *versus* satisfação, comprometimento e intenção de *turnover*

Tabela 26 - Médias por variável em função da geração

Geração	Satisfação no Trabalho	Comprometimento Organizacional (CO)	CO Afetivo	CO Calculativo	CO Normativo	Intenção Turnover
Geração X	5,07	4,11	4,17	4,14	4	4,1
Geração Y	5,21	4,43	5	3,78	4,61	3,11
Geração Z	5,43	4,51	4,68	4,08	4,83	3,01

Fonte: Elaboração própria

Com base na análise das duas gerações predominantes na amostra, presentes na tabela 26, é possível concluir que a geração Z apresenta níveis ligeiramente mais elevados de satisfação e comprometimento organizacional, o que se traduz numa menor intenção de abandono da organização, em comparação com a geração Y.

Embora os diferentes tipos de comprometimento mostrem valores bastante semelhantes, há uma tendência entre os colaboradores da geração Z para se sentirem mais comprometidos com a organização por um senso de dever (CO normativo) e por um vínculo emocional (CO afetivo). Já a motivação racional (CO calculativo) tem um papel menor na decisão deles de ficar ou sair. Relativamente à geração Y, é evidenciado um maior comprometimento afetivo,

seguido do comprometimento normativo e do calculativo. Embora os colaboradores desta geração valorizem benefícios e estabilidade financeira, o vínculo emocional e o senso de lealdade têm um impacto maior na sua decisão de permanecer na empresa.

4.1.5. Cultura versus satisfação, comprometimento e intenção de *turnover*

Tabela 27 - Médias por variável em função da geração

Nacionalidade	Satisfação no Trabalho	Comprometimento Organizacional (CO)	CO Afetivo	CO Calculativo	CO Normativo	Intenção Turnover
Portuguesa	5,27	4,35	4,76	3,84	4,54	3,23
Brasileira	5,45	4,57	4,76	4,12	4,91	2,88
Angolana	5,57	4,89	5,5	4,21	5,08	3,5
Moldava	4,53	4,32	4,67	3,43	5	2,2

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise das duas nacionalidades predominantes na amostra, pode concluir-se que, embora as diferenças entre os indivíduos de nacionalidade brasileira e portuguesa, apresentadas na tabela 27, não sejam muito expressivas, os brasileiros apresentam níveis mais elevados de satisfação e comprometimento organizacional. Isso resulta numa menor intenção de abandono da organização em comparação com os portugueses.

4.1.6. Efeito mediador da variável comprometimento organizacional

Com o objetivo de analisar o efeito mediador da variável comprometimento organizacional, na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*, foi utilizada uma análise de mediação, através do PROCESS Macro (versão 4.3) para SPSS, desenvolvido por Hayes (2018), especificamente o Modelo 4.

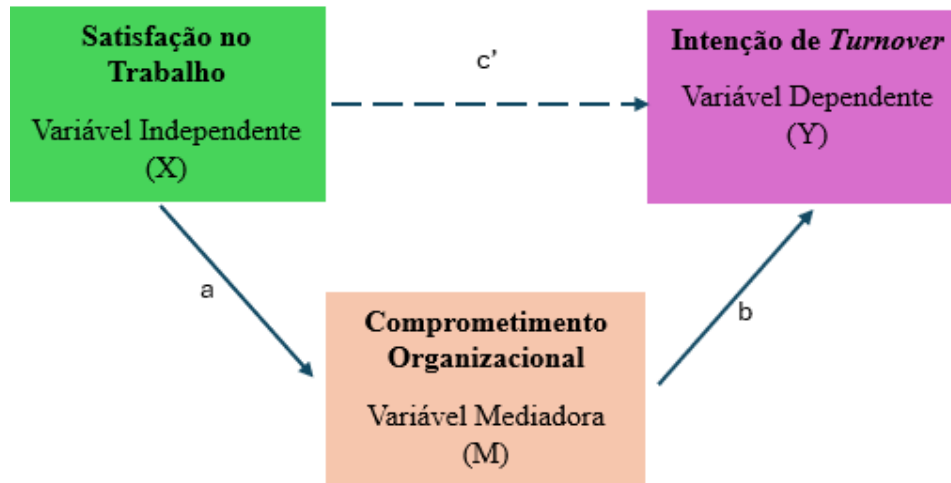


Figura 4 - Análise efeito mediador

Fonte: Elaboração própria

A análise realizada na figura 4 revelou que a Satisfação no Trabalho (ST) apresentou um efeito significativo sobre a variável mediadora Comprometimento Organizacional (CO): caminho a, ($\beta = 0,6111$, $p = 0,0017 < 0,05$). Por sua vez, a variável mediadora teve um efeito significativo sobre a Intenção de *Turnover* (IT): caminho b, ($\beta = -0,6407$, $p = 0 < 0,05$).

O efeito direto da ST sobre a variável IT manteve-se não significativo após a introdução da variável mediadora ($\beta = 0,1282$, $p = 0,4269 > 0,05$), sugerindo uma mediação completa.

O efeito indireto, via mediador, foi considerado significativo ($\beta = -0,3915$), uma vez que o intervalo de confiança obtido pelo método de *bootstrapping*, (IC 95%) = [-0,6875, -0,1309] não incluiu o valor zero. A ST aumenta CO e CO diminui IT, resultando num efeito indireto negativo. Isto é, CO medeia a relação entre ST e IT, reforçando a importância desta variável na explicação do fenómeno estudado.

4.2. Análise dos dados quantitativos

Analisando a satisfação no trabalho, se por um lado, os colaboradores revelam níveis positivos de satisfação com a chefia, com os colegas e com a própria natureza do trabalho, indicando que as relações interpessoais e as tarefas desempenhadas são pontos fortes no ambiente organizacional. Por outro lado, a satisfação com o salário e com as oportunidades de promoção apresentam valores mais baixos, o que sinaliza desalinhamento entre as

expectativas financeiras e de carreira dos colaboradores e as condições atualmente oferecidas. Em suma, apesar de o clima relacional e o trabalho em si constituírem fatores positivos, é necessário reforçar as políticas de remuneração e progressão profissional para elevar ainda mais o grau geral de satisfação. Estes resultados subscrevem os estudos de Santos et al. (2023), W.Y. Tam & Zeng (2014) e Siqueira (2008).

Relativamente ao compromisso organizacional, embora o comprometimento afetivo apresente o valor mais elevado, dos três índices (afetivo, normativo e calculativo), os resultados apontam que, apesar de existir algum laço emocional entre colaboradores e a empresa, este precisa de ser fortalecido. Também, o senso de obrigação normativo existente não permite, ainda, gerar afetividade dos colaboradores para com a empresa. Aliás, a existência do comprometimento normativo indica que há colaboradores que se mantêm na empresa por se sentirem “presos” por custos contratuais ou pela precaução de não ter outras alternativas de emprego, de acordo com Meyer & Allen (1991). Estes resultados subscrevem os estudos de Beatriz et al. (2021), Marin (2023) e Nelwan et al. (2024), que demonstram que a satisfação influencia o comprometimento organizacional dos colaboradores.

No que diz respeito à intenção de *turnover*, os colaboradores afirmam tendência a permanecer na organização. Apesar de existir insatisfação com o tempo de casa (sinal de que procura novos desafios ou sente estagnação dentro da empresa), há, ainda, colaboradores que expressam dúvidas quanto ao seu futuro na organização. Isto indica que os colaboradores podem não estar tão inclinados a procurar novas oportunidades, mas também não estão totalmente comprometidos com a empresa no momento. Estes indicadores sugerem potenciais grupos de risco, que podem evoluir para *turnover* efetivo se não forem adotadas ações mitigadoras. Na generalidade, os resultados apontam para as mesmas conclusões retiradas de estudos anteriores (da Silva Zonatto et al., 2018; Marin, 2023; Ozkan et al., 2020), que refletem a teoria de que maior satisfação gera maior comprometimento e, conseqüentemente, menor a intenção dos colaboradores de abandonar a organização, confirmando, assim, a primeira questão exploratória deste projeto “*A satisfação e o comprometimento têm influência na intenção de turnover e, conseqüentemente, na retenção de talentos?*”.

Por fim e, em resposta à segunda questão exploratória “*Existem diferenças nos níveis de satisfação e comprometimento entre gerações e nacionalidades que possam impactar o turnover na organização?*”, as diferenças entre gerações e nacionalidades revelaram-se

pouco expressivas, mas alinhadas com padrões já identificados na literatura. Exemplo disso são os estudos de Ni et al. (2022) e Barbieri Lirio et al. (2020), que confirmam que os níveis de satisfação e comprometimento organizacional podem variar em função das gerações. No presente estudo, observou-se que a geração Z apresenta níveis mais altos de satisfação e comprometimento e, conseqüentemente, menor intenção de *turnover* em comparação à geração Y. No que respeita à variável cultura/nacionalidade, à semelhança do que defendem Caliskan et al. (2024) e (Hofstede, 1980, 2001), diferentes culturas podem gerar resultados distintos, especialmente no contexto entre portugueses e brasileiros. Vieira et al. (2023) demonstrou que as diferenças culturais influenciam a satisfação e o comprometimento organizacional, evidência igualmente observada neste projeto. Verificou-se que os colaboradores de nacionalidade brasileira apresentam níveis superiores de satisfação e comprometimento organizacional em relação aos de nacionalidade portuguesa, o que se traduz numa menor intenção de *turnover*. Resultados semelhantes foram encontrados por Satuf & dos Reis (2017), que identificaram uma maior satisfação entre brasileiros em comparação com indivíduos de nacionalidade portuguesa.

Parte II – Pesquisa Qualitativa

4.3. Apresentação dos dados das entrevistas

Com base nas entrevistas realizadas a colaboradores e a ex-colaboradores, foram identificados os seguintes aspetos:

- **Experiência na organização**

A maioria (72,73%) dos colaboradores avalia a sua experiência na organização como razoável, sendo que 2 entrevistados (27,27%) a classificam como francamente positiva.

- **Valorização e reconhecimento**

Grande parte (72,73 %) dos entrevistados mencionam, direta ou indiretamente, a necessidade de um maior reconhecimento, tanto a nível emocional como monetário. A ausência de

valorização pelo esforço e dedicação investidos no desempenho das suas funções constitui uma das principais críticas apontadas. Alguns colaboradores (36,36%) sugeriram a implementação de mecanismos que permitam distinguir e recompensar o mérito individual, referindo que a uniformização salarial entre trabalhadores do mesmo escalão, independentemente do desempenho, é um fator de desmotivação, pois nem todos se esforçam e trabalham do mesmo modo.

- **Ambiente interpessoal**

O ambiente de trabalho e a relação com colegas e chefias foram destacados como aspetos positivos e relevantes para o bem-estar e satisfação no contexto organizacional. Este fator foi consistentemente valorizado pela maioria (81,82%) dos participantes.

- **Remuneração e benefícios**

A remuneração foi percebida de forma ambivalente. Embora alguns colaboradores (36,36%) a considerem adequada, outros (63,64%) referem que os salários não refletem o esforço e a exigência das funções desempenhadas. A política de atribuição de prémios foi vista como justa, apenas por alguns (27,27%) dos entrevistados. No entanto, foi também referido que, para além do salário e de eventuais prémios, não existem benefícios adicionais. Enquanto alguns não atribuem grande importância a estes benefícios, outros (18,18%) consideram, por exemplo, a disponibilização de um seguro de saúde como uma mais-valia para o aumento da satisfação dos colaboradores.

- **Perspetivas de crescimento**

As oportunidades de progressão na empresa foram vistas como limitadas. Se por um lado, alguns entrevistados revelaram ambição de crescimento (54,55%), mas desses (83,33%) indicaram de forma expressiva a ausência de caminhos claros para evolução profissional. Por outro lado, houve quem demonstrasse conforto com a sua posição atual, sem grandes expectativas ou pretensões de progressão.

- **Carga horária**

Apesar de reconhecerem que a natureza da atividade na área da construção civil implica, por vezes, horários irregulares, vários colaboradores salientaram a importância de melhorar o

equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A carga horária foi frequentemente (63,64%) referida como excessiva, condicionando o tempo disponível para o descanso e convívio familiar.

- **Organização e acompanhamento**

Foram registadas críticas relativamente à desorganização, planeamento e gestão dos trabalhos, fraca comunicação interna e falta de acompanhamento por parte das chefias.

- **Possíveis motivos de abandono**

Para os trabalhadores atuais, os fatores frequentemente apontados como possíveis motivos para abandonar a organização, caso acontecesse, foram: a existência de oportunidades de emprego com melhores condições salariais, eventuais atrasos ou incumprimentos no pagamento, conflitos ou um ambiente desfavorável entre colegas e o desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com impacto negativo na vida familiar.

Tabela 28 - Aspetos Positivos/ Negativos da organização, na ótica dos entrevistados

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none">• Relação interpessoal positiva com colegas e chefias;• Ambiente de trabalho saudável e agradável;• Boas condições de trabalho;• Natureza do trabalho considerada gratificante;• Política de prémios justa (quando aplicável);• Conforto de alguns colaboradores com as suas funções atuais;• Flexibilidade da chefia para motivos pessoais.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de valorização e reconhecimento;• Política salarial pouco diferenciadora entre níveis de esforço;• Remuneração e benefícios considerados insuficientes por alguns;• Possibilidade de progressão limitada;• Desorganização e fraca gestão do trabalho;• Comunicação interna deficiente;• Falta de acompanhamento e apoio por parte das chefias;• Carga horária excessiva e pouco equilibrada com a vida pessoal.

Fonte: elaboração própria

A tabela 28 apresenta um resumo dos aspetos positivos e negativos da organização, na perspetiva dos entrevistados.

Foram, ainda, inquiridos os ex-colaboradores sobre:

- **Quais os principais motivos que o levaram a tomar a decisão de sair da organização?**

Entre os diversos motivos mencionados, sobressaem: o desejo de empreender, a perceção de estagnação e falta de desafios (monotonia), a sensação de desvalorização, horários de trabalho excessivos, desgaste físico e emocional, e a dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal. Estes fatores foram frequentemente associados à aceitação de novas oportunidades profissionais externas, com condições salariais mais vantajosas.

- **Se regressasse, o que gostaria de encontrar?**

Todos os ex-colaboradores manifestaram o desejo de encontrar uma gestão mais eficaz do tempo e planeamento das tarefas, maior valorização financeira e oferta de benefícios adicionais, mais autonomia no desempenho das funções e uma comunicação interna mais eficaz e transparente.

- **O que acha que a empresa poderia aprender com a sua saída?**

De forma geral, foi referido que a organização poderia optar por uma maior capacidade de escuta ativa, valorizar mais os seus profissionais e garantir que o esforço individual é reconhecido e recompensado, tanto a nível financeiro como emocional. Enfatizou-se ainda a importância de oferecer um acompanhamento mais próximo das equipas em obra, reconhecendo as suas dificuldades e prevenindo a sobrecarga de trabalho e a consequente desmotivação.

4.3.1. Apresentação dos dados em função da geração

Tabela 29 - Apresentação dos dados das entrevistas por padrões geracionais

Gerações	Padrões Geracionais
Y	<ul style="list-style-type: none"> • Expressam uma preocupação acentuada com a valorização profissional, sobretudo no que diz respeito à progressão na carreira, reconhecimento do esforço e compensação financeira. Com o tempo, sentem-se frequentemente cansados e pouco reconhecidos; • Tendem a adotar uma postura mais crítica face à estrutura organizacional e à qualidade do acompanhamento prestado, apontando falhas na eficácia da gestão; • Valorizam muito a remuneração e outros benefícios, bem como as condições e o ambiente de trabalho.
Z	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstram forte apreço por um ambiente de trabalho positivo, relações saudáveis com os colegas e uma chefia flexível e acessível; • Revelam uma atitude mais otimista, embora demonstrem preocupações quanto à necessidade de maior organização interna, clareza nas responsabilidades, valorização, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e uma escuta ativa por parte da chefia.

Fonte: elaboração própria

A tabela 29 apresenta os tópicos abordados nas entrevistas, de acordo com a geração.

4.3.2. Apresentação dos dados em função da nacionalidade

Tabela 30 - Apresentação dos dados das entrevistas por padrões culturais

Nacionalidade	Padrões Culturais
Portuguesa	Referem sobretudo questões estruturais, como a ausência de reconhecimento, a falta de oportunidades de progressão na carreira e debilidades na organização interna. Apesar de valorizarem o ambiente de equipa e as condições de trabalho,

manifestam frustração face à desvalorização, especialmente a nível monetário, à sobrecarga horária e à desorganização da chefia.

Brasileira

Apresentam uma abordagem mais emocional e prática, valorizando especialmente o equilíbrio entre trabalho e vida familiar, as condições de trabalho, as relações laborais e a remuneração. Revelam-se, em geral, menos exigentes relativamente a outros aspetos da organização.

Fonte: elaboração própria

Na tabela 30 são apresentadas as respostas obtidas nas entrevistas, em função da nacionalidade dos entrevistados. A nacionalidade moldava foi suprimida por apresentar representatividade insuficiente (apenas um caso registado), não sendo possível traçar conclusões confiáveis.

4.4. Apresentação dos dados à Administração

Face à apresentação dos resultados à Administração, esta mostrou-se satisfeita com os níveis de satisfação obtidos e surpreendida pela negativa com os níveis de comprometimento e intenção de *turnover* dos colaboradores.

A Administração reconhece que as oportunidades de progressão profissional são limitadas para os colaboradores operacionais, gerando por vezes desmotivação. Tem, ainda, a perceção de que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes na sua relação com a organização e com as chefias, o que, no seu entender, pode dificultar a compreensão destes, relativamente às decisões e à organização do trabalho por parte da liderança.

A Administração salientou, também, a dificuldade na retenção de talento: embora a intenção de *turnover* esteja abaixo do nível médio, a taxa de *turnover* continua a ser preocupante para a empresa, sobretudo face às ofertas da concorrência, frequentemente mais apelativas em termos remuneratórios.

Em suma, a Administração demonstrou ter consciência de que estes pontos possam comprometer a retenção dos colaboradores a médio prazo.

4.5. Análise dos dados qualitativos

A análise dos dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas a colaboradores e ex-colaboradores revela um quadro em que, apesar de existirem pontos fortes, como a relação interpessoal e o ambiente de trabalho, predominam críticas relacionadas à valorização do colaborador e do seu trabalho, à comunicação interna e às condições organizacionais.

Um dos principais pontos críticos refere-se à falta de reconhecimento, emocional e monetário e distinção de mérito. Esta análise indica que a empresa necessita de rever sua política de remuneração e reconhecimento com foco em regularidade, justiça e clareza acerca de como os prêmios e benefícios são distribuídos, para aumentar a satisfação dos seus colaboradores, subscrevendo os estudos (Santos et al., 2023; Siqueira, 2008).

Outro fator relevante é a carga horária excessiva e o consequente desequilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os horários irregulares inerentes à construção civil e a ausência de medidas para garantir um equilíbrio entre trabalho e família, afetam diretamente a motivação e a saúde física/emocional dos colaboradores. Esse desgaste torna-se ainda mais crítico quando se alia à falta de acompanhamento e de planeamento adequado das atividades. Estes aspetos característicos das profissões relacionadas ao setor da construção, estão de acordo com os entendimentos já estudados por outros autores (Solís-Carcaño et al., 2015; Ugural et al., 2020) e que provocam a fraca atratividade da profissão.

As perspetivas de crescimento dentro da empresa são consideradas limitadas para esmagadora maioria dos colaboradores. Se por um lado, expressaram ambição de evolução profissional e evidenciam que não existem caminhos claros de progressão ou planos de carreira estruturados. Por outro lado, há colaboradores que se encontram confortáveis nas suas funções atuais e não manifestam grande interesse em mudanças. Isto sugere que as estratégias de retenção precisam contemplar diferentes perfis de colaboradores, conforme já referenciado em estudos anteriores (Ni et al., 2022; Tanwar & Prasad, 2017).

Ao considerar as respostas dos ex-colaboradores, a perceção de estagnação e a sensação de desvalorização têm sido gatilhos primordiais para a saída. Estes profissionais têm expectativas de, ao regressarem, encontrarem uma gestão mais eficaz do tempo e das tarefas, maior reconhecimento financeiro e benefícios complementares, assim como uma comunicação interna mais transparente. Esse retorno de informações reforça a necessidade

de a organização desenvolver práticas de gestão, de modo a prevenir a insatisfação e minimizar o *turnover* (Shahzad et al., 2024; Vieira et al., 2023).

Na comparação geracional, observou-se que a geração Y tende a valorizar aspetos relacionados com a carreira, reconhecimento e remuneração, enquanto a geração Z dá maior importância a um ambiente positivo, boas relações e chefias acessíveis, mas também exige organização interna, em linha com o que foi identificado por Fernanda Beck et al. (2022) e Reis Drumond et al. (2023). Uma diferença encontrada, face ao estudo anterior de Reis Drumond et al. (2023), relaciona-se com o facto de, neste projeto, a geração Z referiu maior necessidade de equilíbrio entre a vida familiar e profissional, do que a geração Y. No plano cultural, os resultados deste estudo convergem com as conclusões de investigações anteriores, que admitem a existência de diferenças culturais entre portugueses e brasileiros (Hofstede, 2001; Satuf & dos Reis, 2017). Neste estudo, os colaboradores de nacionalidade portuguesa destacam frustração pela falta de oportunidades de progressão e reconhecimento financeiro, enquanto os colaboradores de nacionalidade brasileira priorizam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, condições de trabalho e relações interpessoais. Estes resultados reforçam a ideia de que gerações e culturas distintas percebem a experiência laboral de forma diferenciada, corroborando o que tem sido apontado por diversos autores na literatura (Barbieri Lirio et al., 2020; Caliskan et al., 2024; Ni et al., 2022; Vieira et al., 2023).

Embora a organização apresente pontos amplamente positivos, evidencia a necessidade de intervenções que reforcem a satisfação e o comprometimento, para aumentar a retenção de colaboradores, que possam contribuir para mitigar o *turnover*, subscrevendo a perspectiva de alguns autores (Marin, 2023; Nelwan et al., 2024; Shahzad et al., 2024).

5. Propostas de melhoria

O presente capítulo tem por objetivo apresentar um conjunto de intervenções destinadas a reforçar a satisfação no trabalho, a aumentar o comprometimento organizacional afetivo e a reduzir o *turnover*, contribuindo para a retenção de colaboradores.

Partindo das informações recolhidas no questionário e partilhadas, quer nas entrevistas, quer na reunião com a Administração, foram sugeridas propostas de melhoria em função das dimensões do modelo *Employer Brand* de Tanwar & Prasad (2017):

- **Ambiente de trabalho saudável**

No sentido de promover um clima organizacional agradável, de apoio, colaboração e transparência na troca de informação fluida entre equipas e hierarquias, contribuindo para a organização da empresa e retenção de talentos (Tanwar & Prasad, 2017), sugere-se:

1. **Fomentar uma cultura de comunicação interna eficiente.** Embora existam reuniões de trabalho, nem sempre são com periodicidade regular, pelo que a empresa deveria apostar em reuniões semanais dedicadas ao planeamento das atividades da semana seguinte e à alocação das equipas às obras, assegurando a organização, a continuidade operacional e evitando períodos de inatividade dos colaboradores. Paralelamente, reforçar os fluxos de informação entre todas as hierarquias e garantir a divulgação de comunicados da administração através da plataforma de Recursos Humanos (RH) acessível a todos os colaboradores;
2. **Criar o momento “Surpreendemo-lo?”.** Ao longo do ano, surpreender os colaboradores com pequenos gestos de carinho. Num dia especial, oferecer café e pastéis de nata quentes para mimar as equipas no fim do expediente; noutra, colocar pela manhã uma cesta variada de frutas para que cada um possa escolher o seu lanche matinal;
3. **Implementar uma cultura de elogios.** Sempre que uma equipa conclui um trabalho de excelência e recebe a satisfação do cliente, publicar, de forma inesperada, uma nota de reconhecimento na plataforma de RH, onde cada colaborador tem o seu próprio perfil, com acesso a todas as publicações da empresa. Esta prática, carregada

de significado, deve ser continua permitindo estimular a valorização sentida pelos colaboradores, impactando assim a sua motivação (Röhrich, 2014).

- **Formação e desenvolvimento**

Segundo Röhrich (2014), para as pessoas que dão importância à possibilidade de progressão na carreira, esta deve ser clara e transparente para que não suscite frustração nos colaboradores e acrescente mais-valias na marca empregadora (Tanwar & Prasad, 2017). Apesar de se verificar veracidade nas declarações da Administração, quanto à limitação da progressão profissional dos operacionais, a empresa poderá optar por:

1. **Elaborar um plano de antiguidade.** Em função dos anos trabalhados na empresa (distribuídos por escalões de antiguidade), atribuir um complemento salarial proporcional (diuturnidade), por exemplo:

Escalão de Antiguidade	% da Remuneração Base	Frequência de Pagamento
1 a 2 anos	1%	Mensal
3 a 5 anos	2%	
6 a 10 anos	4%	
11 a 15 anos	6%	
16 a 20 anos	8%	
Acima de 20 anos	10%	

2. **Elaborar um plano de progressão de carreira estruturado**, com categorias claras para os trabalhadores operacionais (Aprendiz, Operacional semiqualficado, Operacional qualificado, Chefe de equipa, Encarregado e Vendedor), definindo critérios objetivos de evolução, como tempo de casa, experiência prévia e capacidades necessárias para evoluir para a função do nível seguinte;
3. **Proporcionar formação especializada**, alinhada às exigências técnicas da função de cada um, de modo a valorizar o desempenho individual e fomentar um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento de talentos. Alguns autores (Meyer & Allen, 1991; Oliveira & Honório, 2020; Röhrich, 2014) sugerem que os programas de formação e desenvolvimento podem influenciar o comprometimento normativo com a organização, uma vez que os sentimentos de obrigação resultam dos investimentos destinados à formação dos colaboradores.

- **Equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar**

Para mitigar os horários exigentes, o tempo reduzido junto da família e proporcionar um maior descanso aos colaboradores, a empresa pode:

1. **Adotar uma maior flexibilidade na organização das equipas de trabalho.** Isto é, reduzir o número de elementos por equipa e implementar turnos alternados. Por exemplo, sempre que uma obra ultrapasse o horário legal diário, substitui-se a equipa em campo por outra, garantindo-lhes o repouso necessário. Ainda que esta abordagem implique custos adicionais de deslocação, maior exigência na coordenação e organização das equipas e readaptação dos orçamentos a clientes, os benefícios são significativos: menor desgaste físico e emocional dos colaboradores; melhoria do equilíbrio entre vida profissional e familiar; aumento da motivação e da eficiência no trabalho; otimização dos recursos em dias de menor atividade, evitando prolongados períodos de inatividade de algumas equipas (Röhrich, 2014; Tanwar & Prasad, 2017).

- **Ética e responsabilidade social da empresa**

No âmbito da ética, a Administração da empresa definiu a existência de dois Representantes dos Trabalhadores que possam escutar aquilo que todos os colaboradores têm a dizer e atuar de modo que estes sintam que a sua voz é ouvida.

Seguindo alguns exemplos do autor Röhrich (2014), para tornar os colaboradores mais alinhados com os valores da organização, mais comprometidos e com sentimento de valorização, a organização poderá avaliar as seguintes sugestões:

1. **Promover a cultura da organização desde início.** No primeiro dia de trabalho, promover o “Dia de Integração” em que o novo colaborador: assiste a um vídeo institucional, com foco na missão, visão e valores da empresa, com depoimentos de colegas e uma visão geral do funcionamento da empresa; conhece as responsabilidades de cada departamento e os pontos de contacto para esclarecimento de dúvidas; é apresentado às suas principais funções e aos riscos inerentes ao cargo e são apresentadas as instalações da empresa, de modo a que o novo colaborador se sinta acolhido e inserido na cultura organizacional desde o primeiro momento;

2. **Elaboração de um manual de acolhimento**, onde toda a informação apresentada no “Dia de Integração” seja descrita e transposta em livro para que o colaborador possa levar consigo e consultar sempre que sentir necessidade;
3. **Criar e divulgar, todos os meses, junto dos colaboradores a “Frase do Mês”**, através das quais serão transmitidos os valores, a missão, a visão e os objetivos da empresa;
4. **Verificar anualmente o nível de salários praticados na organização**. É importante manter a coerência e justiça dentro da própria organização e comparar com situações externas semelhantes, através de relatórios de compensação e outras bases de dados. Esta prática é uma forma de fazer os colaboradores sentirem que são tratados de forma justa em comparação com os seus colegas de trabalho, ou até com outros colaboradores de empresas concorrentes (Röhrich, 2014).

- **Remunerações e Benefícios**

Atualmente, a remuneração dos colaboradores operacionais limita-se a componentes fixas: salário base, subsídio de refeição e, quando aplicável, isenção de horário. No caso dos chefes de equipa, acresce um prémio fixo por essa responsabilidade.

A administração admite, ainda, a atribuição de prémios simbólicos, muitas vezes, associados ao esforço extraordinário dos colaboradores em obras específicas, embora não exista uma política de prémios formalmente definida, e a oferta de um vale de 50€ no dia do aniversário.

Para além dos prémios, o pacote salarial pode ser enriquecido com benefícios nas áreas da alimentação, educação e saúde — elementos valorizados pelos orçamentos familiares (Oliveira & Honório, 2020) e apontados por Tanwar & Prasad (2017) como potencial alavanca de valorização. Nesse sentido, a organização poderá considerar a implementação de medidas que reforcem diretamente a remuneração dos colaboradores e outras que beneficiem, direta ou indiretamente, os seus agregados familiares, nomeadamente:

1. **Definir concretamente um sistema de avaliação de desempenho ao nível do colaborador e ao nível da equipa**, com base em critérios objetivos como responsabilidade, qualidade do trabalho e resultados alcançados, que permita atribuir anualmente um prémio aos colaboradores com avaliação positiva. A avaliação de

desempenho individual seria efetuada pelos chefes de equipa, enquanto a avaliação ao nível da equipa seria efetuada pelo encarregado de obras;

2. **Oferecer um seguro de saúde que possa abranger o seu agregado familiar;**
3. **Dispensar o colaborador no seu dia de aniversário e do aniversário dos seus filhos até à idade de 12 anos;**
4. **Implementação da iniciativa “A família aumentou!”.** Oferecer um vale no valor de 150€, aos colaboradores que acabaram de ser pais, para ajudar na compra dos bens essenciais básicos para a chegada do novo membro à família do colaborador;
5. **Implementar um programa de referência de talentos.** De forma a potenciar a atratividade de outros candidatos, é sugerível valorizar as iniciativas dos atuais colaboradores que recomendam novos candidatos. Para tal, poderia ser criado um programa que incentive os colaboradores a recomendar potenciais candidatos da sua rede familiar e social: se o candidato permanecer na empresa entre 12 e 18 meses, com avaliação de desempenho positiva, o colaborador que o indicou recebe uma gratificação. Esta estratégia não só facilita o recrutamento de novos talentos, como também motiva e retém os profissionais já integrados.

6. Conclusões

Este projeto teve como objetivo analisar o contributo da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional para a intenção de *turnover* dos colaboradores operacionais da empresa em estudo, considerando, em particular, atributos sociodemográficos como a geração e a nacionalidade/cultura.

Os resultados permitem concluir que tanto a satisfação no trabalho como o comprometimento organizacional exercem um papel relevante na intenção de *turnover* e, naturalmente na retenção de colaboradores. Em consonância com estudos anteriores (Beatriz et al., 2021; Culibrk et al., 2018; Marin, 2023; Santos et al., 2023), verificou-se que colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento e, conseqüentemente, menor intenção de sair da organização — corroborando a questão exploratória: “*A satisfação e o comprometimento têm influência na intenção de turnover e, conseqüentemente, na retenção de talentos?*”.

Entre as dimensões de satisfação analisadas, a relação com a chefia, a natureza das tarefas e o ambiente entre colegas destacaram-se positivamente. Em contraste, o salário e as oportunidades de progressão revelaram-se os aspetos mais críticos. No que respeita ao comprometimento organizacional, observaram-se níveis algo dispersos, embora o vínculo afetivo se tenha revelado o mais predominante entre os colaboradores. Ainda assim, registam-se índices de intenção de *turnover* que merecem reflexão.

Relativamente à segunda questão exploratória — “*Existem diferenças nos níveis de satisfação e comprometimento entre gerações e nacionalidades que possam impactar o turnover na organização?*” — identificaram-se diferenças entre géneros, à semelhança do observado por Ni et al. (2022) e Barbieri Lirio et al. (2020). Neste estudo, a geração Y demonstrou um maior nível de comprometimento afetivo, mas revelou menor satisfação global quando comparada com a geração Z. Por sua vez, os colaboradores de nacionalidade brasileira apresentaram níveis superiores de satisfação e comprometimento, assim como uma menor intenção de *turnover*, face aos colaboradores portugueses, confirmando padrões já identificados em investigações anteriores (Barbieri Lirio et al., 2020; Fernanda Beck et al., 2022; Hofstede, 1980, 2001; Ni et al., 2022; Satuf & dos Reis, 2017; Vieira et al., 2023).

A análise qualitativa, sustentada em entrevistas com colaboradores, ex-colaboradores e com a Administração, evidenciou lacunas na gestão de recursos humanos. As recomendações propostas para colmatar essas fragilidades privilegiam práticas que fomentem um ambiente de trabalho mais agradável, maior transparência na gestão de carreiras, formação e desenvolvimento contínuos, políticas salariais e benefícios mais adequados, além de iniciativas de reconhecimento e responsabilidade social. Estas ações alinham-se com a proposta de Tanwar & Prasad (2017), no sentido de adaptar as políticas organizacionais às necessidades dos colaboradores.

Em suma, as medidas sugeridas visam reforçar a satisfação nas suas dimensões mais críticas, aprofundar o comprometimento dos colaboradores com a organização e, assim, promover a retenção de talento e reduzir a taxa de *turnover* na empresa ABC.

7. Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Como em qualquer investigação, as escolhas metodológicas realizadas pelo investigador podem levar a determinadas limitações e este projeto não constitui exceção.

Este projeto enfrentou algumas limitações que, de alguma forma, poderão ter influenciado os resultados obtidos.

Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de natureza transversal e não longitudinal, o que significa que os dados foram recolhidos num único ponto no tempo. Esta abordagem, embora útil para identificar associações, não permite acompanhar mudanças ou evoluções nos comportamentos e perceções dos colaboradores ao longo do tempo.

Outra limitação relevante prende-se com o possível enviesamento das respostas por parte dos participantes. Verificou-se uma certa reserva nas respostas aos questionários, o que pode indicar alguma hesitação em expressar opiniões mais críticas. Esta tendência foi ainda mais notória nas entrevistas.

Também na dimensão das escalas de medida utilizadas pode existir uma limitação ao estudo. As escalas são relativamente extensas o que torna propícia a desistência de participantes no decorrer da participação.

Apesar destas limitações, o projeto oferece contributos relevantes para a compreensão das motivações associadas à saída de colaboradores da organização em questão e fornece *insights* importantes para a definição de estratégias de retenção e melhoria do ambiente organizacional.

Para investigações futuras, seria pertinente a realização de um estudo longitudinal nesta mesma organização, com o objetivo de avaliar a evolução das perceções dos colaboradores ao longo do tempo, especialmente após a implementação das ações de melhoria aqui sugeridas. Seria, de igual modo, interessante, avaliar a marca do empregador (*The Employer Brand*), após a implementação dessas mesmas ações de melhoria, na empresa em estudo.

Adicionalmente, recomenda-se a extensão deste estudo a outras empresas do setor, permitindo assim uma análise comparativa, em especial em empresas com uma vasta diversidade cultural e geracional. A relevância deste tema reside na crescente necessidade

das organizações em adaptarem as suas práticas de gestão a contextos organizacionais cada vez mais complexos e diversificados, especialmente no que respeita à gestão da diversidade cultural e geracional. Estudos como este podem desempenhar um papel fundamental ao fornecer às empresas ferramentas e referências para avaliarem as suas próprias condições internas, permitindo-lhes desenvolver estratégias mais eficazes e alinhadas com as exigências atuais do mercado e da sociedade.

Referências Bibliográficas

- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- Ahmad, A., Barakbah, S. M. B. S. F., & Singh, B. R. S. N. (2021). Employee stress and turnover intentions of employees in hotel organizations. *Webology*, 18(Special Issue), 23–39. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI05/WEB18211>
- Alas, R., & Edwards, V. (2011). Work-related attitudes in Asia and Europe: Institutional approach. *Engineering Economics*, 22(1), 24–31. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.1.215>
- Alzghoul, A., & Khaddam, A. A. (2024). Enhancing employee retention in banks: Analyzing the role of talent management, career development, and bank culture. *Banks and Bank Systems*, 19(4). [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(4\).2024.08](https://doi.org/10.21511/bbs.19(4).2024.08)
- Alzubi, K. M., Alkhateeb, A. M., & Hiyassat, M. A. (2023). Factors affecting the job satisfaction of construction engineers: evidence from Jordan. *International Journal Of Construction Management*, 23(2), 319–328. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1867945>
- Ariani, D. W. (2023). Exploring relationship of job satisfaction, organizational culture and employee performance in small medium enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Ataíde, Â. (2024, July 24). PRR. Falta de mão de obra na construção civil é risco para meta de 2026. ECO News. <https://eco.sapo.pt/2024/07/24/prr-falta-de-mao-de-obra-na-construcao-civil-e-risco-para-meta-de-2026/>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakotic, D. (2022). How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 3551–3570. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1997624>
- Bamfo, B. Ab., Dogbe, C. S. K., & Mingle, H. (2018). Abusive customer behaviour and frontline employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1522753. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1522753>
- Barbieri Lirio, A., Gallon, S., & Costa, C. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão e Regionalidade*, 35(107), 201–220. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>
- Beatriz, S., Boff, A., Derrosso, G., & Franck, I. (2021). Avaliação do nível de comprometimento organizacional dos colaboradores na empresa Panorama Home Center. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 20(2), 1–21. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=645b220a-0ce4-35be-8e40-2cecc03fb7be>
- Bilbau, A. A., Ajagbe, M. A., Sholanke, A. B., & Sani, T. A. (2015). Impact of employee turnover in small and medium construction firms: A literature review. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 4(02), 976–984. www.ijert.org
- Caliskan, S., Unler, E., & Tatoglu, E. (2024). Commitment profiles for employee voice: Dual target and dominant commitment mindsets. *Current Psychology*, 43(2), 1696–1714. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04430-6>
- Carvalho Lima, R. de J., Rogério de Souza, M., Ramalho, W., Queiroz Barbosa, A. C., & Antônio Giroletti, D. (2023). Comprometimento organizacional no setor da construção: Estudo na Precon Pré-Fabricados, MG. *Revista Gestão & Tecnologia*, 23(4), 51–75. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=409574a1-d7cf-3b22-9998-54afc54ba946>

- Carvalho, S., Carvalho, A. B., & Cunha, M. (2021). O Comprometimento organizacional versus satisfação laboral no terceiro setor. *Millenium*, 2(9e). <https://doi.org/10.29352/mill029e.25334>
- Carvalho, V. D. (2024). Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional afetivo. *Cadernos de Saúde Pública*, 40(10). <https://doi.org/10.1590/0102-311xpt143723>
- Ceretta, S. B., & Froemming, L. M. (2011). Geração z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica Do Mestrado Profissional Em Administração Da Universidade Potigua*, 2. <https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p198>
- Ceylan, C., Taçoğlu, C., & Kartal, H. (2021). Analysis of the factors affecting organizational commitment: An empirical application. *Journal of Organizational Behavior Research*, 6(1), 6–20. <https://doi.org/10.51847/uPJ1bJTJHX>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th ed.). Manole Ltda. <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.005>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (C. R. Araújo, Ed.; M. F. Lopes, Trans.; 3rd ed.). Artmed. https://www.academia.edu/95271542/_Livro_CRESWELL_John_W_PROJETO_DE_PESQUISA_M%C3%89TODOS_QUALITATIVO_QUANTITATIVO_MISTO_2010_

- Culibrk, J., Delic, M., & Mitrovic, S. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- da Silva Zonatto, V. C., da Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-169–190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>
- Damodaran, D. (2025). Shaping the future of employer branding: Trends, strategies, and insights for 2025. *Talent Acquisition Excellence*, 9. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=15f1290e-4380-3637-b4da-139b2718099f>
- Dasiparu, A. (2024). Falta de mão de obra qualificada atinge situação limite na construção. *Observador, Agência Lusa*. <https://observador.pt/2024/01/19/falta-de-mao-de-obra-qualificada-atinge-situacao-limite-na-construcao/>
- de Jesus Guedes, B. (2021). *O ambiente de prática de enfermagem e a intenção de turnover em contexto hospitalar*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/45600>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2019). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach. *International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 3049–3079. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449129>
- Dugguh, S., & Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 11–18. <https://doi.org/10.9790/487X-16511118>
- Elçi, M., Yildiz, B., & Erdilek Karabay, M. (2018). How burnout affects turnover intention? The conditional effects of subjective vitality and supervisor support. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 47–60. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60233>
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments.

Organizational Behavior and Human Performance, 28(1), 78–95.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)

Fernanda Beck, M., de Carvalho, L., Mecabô Müller, A. C., & Anita Walter, S. (2022). A concepção de carreira para as diferentes gerações: Um estudo de caso de uma empresa do setor do oeste do Paraná. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 19(7), 271-271–295.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=157883889&site=eds-live>

Gandhi, A., Yu, H. Z., & Grabowski, D. C. (2021). High nursing staff turnover in nursing homes offers important quality information. *Health Affairs*, 40(3), 384–391.
<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.00957>

García, D. M., Molina, I. R., & Marco, J. M. (2019). *The effect of job characteristics on intrinsic and extrinsic job satisfaction: The moderating role of psychological capital*.
https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_2

Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring Cultural Dimensions: External Validity and Internal Consistency of Hofstede’s VSM 2013 Scales. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.). Atlas.

Gómez-González, A., & Gallardo-Echenique, E. (2023). Impact of satisfaction with internal communication on work engagement: Correlational analysis. *Comunicacion y Sociedad (Mexico)*, 2023. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>

Grahl de Santi, D., Toigo, L. A., Soutes, D. O., & Ott, E. (2020). Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção de diretores executivos das gerações X, Y e Z. *Revista de Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ*, 25(3), 61-61–81.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=150883183&site=eds-live>

- Hausknecht, J., & Trevor, C. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37, 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis Methodology in the Social Sciences* (2nd ed.). The Guilford Press. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Introduction%20to%20Mediation%20Moderation%20and%20Conditional%20Process%20Analysis%20by%20Andrew%20F%20Hayes.pdf
- Hein, A. Z., Elving, W. J. L., Koster, S., & Edzes, A. (2025). One size fits all? Employer branding in different contexts. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-024-00210-5>
- Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man. In *Work and the nature of man*. World.
- Hinshaw, A., & Atwood, J. (1984). *Instrument: Anticipated turnover scale (ATS)*.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work related values. *Sage*, 390–391. <https://doi.org/10.1177/017084068300400409>
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. In *Behaviour Research and Therapy - BEHAV RES THER* (Vol. 41). [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Horz, V., Accadrolli, M. C., da Cruz, A. P. C., & Frare, A. B. (2022). Implications of the corporate social responsibility reputation for organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 16(1), 115-115–127. <https://doi.org/10.3232/GCG.2022.V16.N1.06>
- Huang, T.-C. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35 (Scientific Journal Publishers), 1265–1276. <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.9.1265>
- INE. (2024). *Índices de produção, emprego e remunerações na construção: Abril de 2024*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diaricos/ultimos-indicadores/33693-indice-de-producao-na-construcao-ine-2>

- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. In *Source: American Sociological Review* (Vol. 42, Issue 1).
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal, 22*(3), 308–328. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager, 19*(1). https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/fulltext/2000/19010/multigeneration_employees_strategies_for.11.aspx
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 49*(8), 1017–1038. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Lyrio Barreto, A. P., Affonso da Costa, I. de S., & Carino Bouzada, M. A. (2021). Comprometimento organizacional de servidores públicos da geração Y do Rio de Janeiro. *Revista FSA, 18*(12), 3–25. <https://doi.org/10.12819/2021.18.12.1>
- Mannheim, K. (1982). *Karl Mannheim: Sociologia* (C. Marcondes, Trans.). Ática.
- Marin, R. (2023). Organizational commitment: A bibliometric analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 17*(1), 1227–1239. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0110>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. In *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Moreno Pinho, A. P., Moreira da Silva, C. R., Castro Oliveira, L. V., da Silva de Oliveira, E. R., & Araújo Barbosa, D. (2020). Do human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. *Contextus: Revista Contemporanea de Economia e Gestao*, 18, 52–65. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43473>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., & Warr, P. (1982). *Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Naconeczny, R. A., Dos Santos, J. A., & Baggio, L. (n.d.). *Análise do comportamento da geração Y no ambiente de trabalho na cooperativa Castrolanda na cidade de Castro, Paraná*. Retrieved January 7, 2025, from https://www2.feis.unesp.br/irrigacao/pdf/geracao_y.pdf
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, N.o 1 (Instituto Superior de Psicologia Aplicada), 115–133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Nelwan, O. S., Lengkong, V. P. K., Tewal, B., Pratiknj, M. H., Saerang, R. T., Ratag, S. P., Walangitan, H. D., Paat, F. J., & Kawet, R. C. (2024). The effect of job satisfaction, organitional commitment and organitional citizenship behavior on turnover intention in the tourism management and environmental sector in Minahasa Regency - north sulawesi-indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(3). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-077>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education

- institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Ni, G., Li, H., Jin, T., Hu, H., & Zhang, Z. (2022). Analysis of factors influencing the job satisfaction of new generation of construction workers in China: A study based on DEMATEL and ISM. *Buildings*, 12, 609. <https://doi.org/10.3390/buildings12050609>
- Niroula, B., Upadhyay, J. P., & Singh, S. K. (2024). Employee turnover and their impact on the organizational performance of the hospitality industries of nepal. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, 9(5), 1-1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i5.4509>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administracao Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG200160>
- Ozkan, A. H., Elci, M., Karabay, M. E., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States. *E & M Ekonomie A Management*, 23(1), 93-110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-007>
- Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W. (2007). The relationship between perceived compensation, organizational commitment and job satisfaction: The case of Mexican workers in the Korean Maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1768-1781. <https://doi.org/10.1080/09585190701570940>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal Of Hospitality Management*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Passos, A. P. (2013). Empenhamento organizacional: Controvérsia e resultados da investigação. *Revista Lusitana de Economia e Empresa*, 16, 105-124.
- Pereira, I. M. de F., Veloso, A., Silva, I. M. S. da, Costa, P., & Minho, U. do. (2017). *Compromisso organizacional e satisfação laboral: Um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas*. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00153914>
- Pinho, A. P. M., Furtado, V. A., Montenegro, A. de V., & Oliveira, E. R. da S. de. (2021). Comprometimento organizacional: Mapeamento e análise sobre escalas validadas no

- Brasil. In *Revista de Ciências da Administração: RCA* (Vol. 23, Issue 60). Universidade Federal de Santa Catarina. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e82096>
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Reis Drumond, T. D., Trindade Ituassu, C., Duarte Soliani, R., Rufino de Souza Oliveira, P., Dantas Montilha, H. F., & Bezerra de Lima Junior, F. (2023). Geração Y no ambiente organizacional: Convergências e dissensos na pesquisa científica brasileira. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(7), 11246-11246–11267. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i7.2405>
- Ribeiro, A. D. L., & Chiusoli, C. L. (2020). Geração X e Y: Diferenças entre o uso dos recursos tecnológicos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, 12, 25–39. <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1925>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2006). *Comportamento organizacional* (R. de C. Gomes, Trans.; 14th ed.). Pearson.
- Rodrigues Lima, S., Bezerra, S. Q., Leonido, L., Cardoso, M., & Morgado, E. G. (2020). *O Ser e o trabalho: Um estudo de avaliação de fatores indicativos de satisfação*. 1–8. <https://doi.org/10.4995/inn2019.2019.10139>
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da Motivação* (2nd ed.). Lidel.
- Sai, V. S., & Pinapati, A. K. (2023). Insights on employee turnover: A bibliometric analysis. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, 8(6), 1-1–37. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2322>
- Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2023). *Satisfação laboral*. http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-84532023000100302
- Saputra, T., Tjahjono, H. K., & Nuryakin. (2024). Bibliometric analysis of research publication trends on job rotation satisfaction. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(9). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-018>
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable

- approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739–1769. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>
- Satuf, C., & dos Reis, I. P. (2017). Satisfação laboral e felicidade: Um estudo comparativo entre portugueses e brasileiros. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 17(4), 201-201–209. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13876>
- Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281836>
- Simonetti, M., & Sáez, L. (2023). Determinants of job satisfaction among nurses from Chilean hospitals. *Investigacion y Educacion En Enfermeria*, 41(3). <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v41n3e04>
- Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Artmed Editora S.A. https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiC4tHP2dyKAxUZB9sEHTwPJPMQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2F03832529387879815477.googlegroups.com%2Fattach%2Fed3af5f3041f8%2FMedidas%2520Do%2520Comportamento%2520Organizacional%2520%2520-%2520Mirlene%2520Maria%2520Matias%2520Siqueira.pdf%3Fpart%3D0.1%26vt%3DANaJVrEX0Rp6mKEMW8c9idsSWpIOIld4gcaeJQJFpwj2-T1iZ5y0osmL0GtsOMsdMnPP2ml1pcWV1ZGxQ0OOV8Svk_60DEn6TE5MPt3Bul0c75h_n40o18U&usg=AOvVaw0ixn2J1TXLYIsU26WIBOTm&opi=89978449
- Siripipatthanakul, S., Jaipong, P., Limna, P., Kaewpuang, P., & Sriboonruang, P. (2022). The impact of talent management on employee satisfaction and business performance in the digital economy: A qualitative study in bangkok, thailand. *Advance Knowledge for Executives*, 1, 1–7. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4157704
- Solinger, O., van Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

- Solís-Carcaño, R. G., González-Fajardo, J. A., & Castillo-Gallegos, R. A. (2015). Job satisfaction of construction professionals: Case study in eastern Mexico. *Revista de La Construcción*, 14(3), 64–71. <https://doi.org/10.4067/S0718-915X2015000300008>
- Sousa, A., Thomaz, J., Santos, ; Eulália, & Felizardo, A. (2018). *Efeito da marca de empregado: Diferenças de percepção entre os colaboradores*. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/66ce5963-91a9-4e18-9fe9-83f1fc217a73>
- Sul, S., & Lucas, P. (2020). Translation and validation of the anticipated turnover scale for the Portuguese cultural context. *Nursing Open*, 7. <https://doi.org/10.1002/nop2.521>
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Año*, 36, 871–888. <https://news.unair.ac.id/2020/09/15/mimpi-buruk-perusahaan-di-indonesia-tentang-turnover-intention/>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46, 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tavares, S. (2011). *Vinculação dos indivíduos às organizações (Attachment of the individuals to the organizations)*.
- Thompson, E., & Phua, F. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*, 37, 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Ugural, M. N., Giritli, H., & Urbanski, M. (2020). Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis. *Sustainability*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030954>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

- Vieira, J. A. C., Silva, F. J. F., Teixeira, J. C. A., Menezes, A., & de Azevedo, S. N. B. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal Of Applied Economics*, 26(1). <https://doi.org/10.1080/15140326.2022.2163581>
- Vilelas, J. (2020). *Investigação - O Processo de construção do conhecimento* (M. Robalo, Ed.; 3rd ed.). Edições Sílabo.
- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The turnover intention-behaviour link: A culture-moderated meta-analysis. *Journal Of Management Studies*, 57(6), 1174–1216. <https://doi.org/10.1111/joms.12520>
- W.Y. Tam, V., & Zeng, S. X. (2014). Employee job satisfaction in engineering firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(4), 353–368. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2012-0098>
- Yang, H., & Hu, P. (2023). Role of job mobility frequency in job satisfaction changes: The mediation mechanism of job-related social capital and person–job match. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 156. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01657-3>
- Yin, J., Ji, Y., & Ni, Y. (2023). Supervisor incivility and turnover intention of the employees in the hospitality industry of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 682–700. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1302>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2nd ed.). Bookman. http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2021). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: The moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244–263. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0058>

Bibliografia

Websites:

Diário da República. (2007, novembro 6). *Pequena e média empresa (PME)*. Visitado a 25 de junho, 2025, de <https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/pequena-media-empresa-pme>

Gabinete de Estratégia e Estudos. (2022, março 30). *Flache GEE: Indicadores. Empresas em Portugal – INE*. Visitado a 25 de junho, 2025, de <https://gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31932-empresas-em-portugal-ine-2>

Observador. (2023, setembro 13). *Maioria das empresas admite dificuldades em reter talento*. Visitado a 26 de junho, 2025, de https://observador.pt/2023/09/13/maioria-das-empresas-admite-dificuldades-em-reter-talento/?utm_source=chatgpt.com

Origem da Palavra. (nd.). *Origem etimológica de palavra*. Visitado a 23 de março, 2025, de <https://origemdapalavra.com.br/palavras/compromisso/>

PORDATA. (2025, fevereiro 5). *População ativa por sexo, grupo etário e nível de escolaridade (Portugal)*. Visitado a 29 de maio, 2025, de <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-ativa-e-inativa/populacao-ativa-por-sexo-grupo-etario-e-nivel-de>

PORDATA. (2025, fevereiro 5). *População empregada por sexo e atividade económica*. Visitado a 29 de maio, 2025, de <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-empregada/populacao-empregada-por-sexo-e-atividade-economica>

ScienceDirect. (nd.). *Sociodemographics*. Visitado a 29 de maio, 2025, de https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/sociodemographics?utm_source=chatgpt.com

Anexos

Anexo A – Outputs das análises no SPSS:

1) Alpha de Cronbach da Escala de Satisfação no Trabalho

➔ Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,893	15

2) Alpha de Cronbach das subescalas do Comprometimento Organizacional

1) Comprometimento Organizacional Afetivo

➔ **Confiabilidade**

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,734	,736	6

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
2.CO	4,59	1,796	46
6.CO	4,93	1,511	46
7.CO	4,72	1,870	46
9.CO	4,67	1,687	46
11.CO	4,85	1,885	46
15.CO	5,00	1,673	46

2) Comprometimento Organizacional Calculativo

➔ Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,798	,796	7

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
1.CO	3,63	1,925	46
3.CO	4,67	1,765	46
13.CO	4,09	2,009	46
14.CO	4,61	1,819	46
16.CO	2,70	1,787	46
17.CO	4,37	2,069	46
19.CO	3,67	1,863	46

3) Comprometimento Organizacional Normativo

➔ Confiabilidade

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,803	,810	6

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
4.CO	4,89	1,741	46
5.CO	4,89	1,792	46
8.CO	4,52	1,871	46
10.CO	5,39	1,422	46
12.CO	4,26	1,960	46
18.CO	4,41	1,892	46

3) Alpha de Cronbach da Escala de Intenção de Turnover

➔ **Confiabilidade**

Escala: ALL VARIABLES

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	46	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	46	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,783	10

Anexo B – Questionário de investigação

Este questionário é exclusivamente de cariz académico. Tem como objetivo identificar os níveis de comprometimento e satisfação na organização e a possível intenção de abandono do trabalho. Este questionário é anónimo e garante a confidencialidade dos dados recolhidos.

Parte I - Caracterização Socioprofissional do Colaborador

QUESTIONÁRIO DE VARIÁVEIS SOCIOPROFISSIONAIS

- 1. País de Origem/ 1ª nacionalidade:**
- Angola
 Argélia
 Brasil
 Moldávia
 Portugal
- Se respondeu Portugal, passe para a questão 3.
- 2. Há quanto tempo está em Portugal:**
- Menos de 1 ano
 Entre 1 a 5 anos
 Mais de 5 a 10 anos
 Superior a 10 anos
- 3. Género:**
- Masculino
 Feminino
 Outro
- 4. Idade:**
- Até 25 anos
 Entre 26 a 36 anos
 Entre 37 a 48 anos
- Entre 49 a 60 anos
 Superior a 60 anos
- 5. Habilitações literárias que possui¹:**
- Inferior ao 1º ciclo do ensino básico
 1º ciclo do ensino básico
 2º ciclo do ensino básico
 3º ciclo do ensino básico
 Secundário / Equivalente
 Licenciatura / Equivalente
 Pós-Graduação
 Mestrado
 Doutoramento
- 6. Anos de serviço na empresa:**
- Inferior a 1 ano
 1 a 2 anos
 Superior a 2 anos a 5 anos
 Superior a 5 anos a 10 anos
 Superior a 10 anos
- 7. Tipo de vínculo:**
- Contrato a Termo Certo
 Contrato Sem Termo (efetivo)

¹ 1º ciclo do ensino básico – corresponde ao 4º ano completo

2º ciclo do ensino básico – corresponde ao 6º ano completo

3º ciclo do ensino básico – corresponde ao 9º ano completo

Secundário – corresponde ao 12º ano completo

Parte II – Questionário

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Tendo em conta o que sente em relação empresa onde trabalha atualmente, indique o seu grau de satisfação com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

	Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	1	2	3	4	5	6	7
5. Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.	1	2	3	4	5	6	7
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções do seu pessoal.	1	2	3	4	5	6	7

8. Com a capacidade do meu trabalho absorver-me.	1	2	3	4	5	6	7
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Com o entendimento entre mim e o meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7
11. Com meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Com a maneira como o meu chefe me trata.	1	2	3	4	5	6	7
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	1	2	3	4	5	6	7
14. Com a confiança que posso ter nos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7

Escala da satisfação no trabalho (Siqueira, 2008)

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação empresa onde trabalha atualmente, indique se concorda ou não com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7

Escala do comprometimento (Meyer & Allen, 1997) adaptada por Nascimento et al. (2008)

ESCALA DE INTENÇÃO DE TURNOVER

Tendo em conta o que sente **sobre abandonar o seu local de trabalho**, indique se concorda ou não com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Nem concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente
1. Eu pretendo ficar no meu local de trabalho por algum tempo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho quase a certeza de que deixarei o meu local de trabalho num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Decidir ficar ou deixar o meu local de trabalho não é uma questão essencial para mim neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
4. Se recebesse outra oferta de emprego amanhã, eu iria considerá-la seriamente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não tenho nenhuma intenção de deixar o meu local de trabalho atual.	1	2	3	4	5	6	7

A Satisfação, o Comprometimento e a Intenção de *Turnover* na retenção de colaboradores: Estudo exploratório numa organização do setor da construção civil

6. Já estive neste local de trabalho o tempo que quis.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou certo de que ficarei aqui por algum tempo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Pretendo manter o meu emprego nesta organização por algum tempo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tenho grandes dúvidas sobre se realmente irei ficar ou não nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Planeio deixar este local de trabalho brevemente.	1	2	3	4	5	6	7

Escala de intenção de turnover (De Sul & Lucas (2020))

Obrigada!

Anexo C – Requerimento de autorização

ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Exmos. Srs. Administradores da ABC, S.A.,

Eu, Daniela Filipa Moreira Casalinho, Mestranda do Curso de Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, venho por este meio apelar a V. Ex.^a a autorização para a realização de um estudo de investigação nesta organização.

O objetivo deste estudo é relacionar os níveis de satisfação e comprometimento organizacional dos colaboradores com a sua intenção de turnover, com o intuito de gerar *insights* que possam contribuir para o desenvolvimento de medidas que potenciem a retenção de talento na empresa.

Para a realização deste estudo, será efetuada a coleta de dados, estritamente necessários, por meio de um questionário em formato físico. O questionário será exclusivamente dirigido aos colaboradores operacionais, cuja principal função é a execução de obras.

A confidencialidade dos dados coletados será garantida e devidamente preservada, assim como o anonimato dos participantes.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada a este pedido e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento adicional que se revele necessário.

Cordialmente,

Daniela Casalinho

Anexo D – Carta aos colaboradores

CARTA AOS COLABORADORES

Caro Colaborador,

O meu nome é Daniela Casalinho, estudante do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. No seguimento da elaboração do projeto de investigação, para obtenção do grau de Mestre, venho pedir a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário.

Este **questionário é anónimo** e será utilizado exclusivamente para fins académicos, estando garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

Ao concordar participar, automaticamente dá o seu consentimento livre e esclarecido para o tratamento dos dados. Informo também que **não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, procurando-se apenas a sua opinião.

A sua colaboração é essencial para o êxito desta investigação, possibilitando o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Pede-se que devolva o questionário, devidamente preenchido, o mais breve possível, com data-limite de 16 de fevereiro.

Instruções de preenchimento:

Na parte I, assinale com um X a opção que mais se aproxima com as suas características socioprofissionais. Na parte II, para cada uma das afirmações dê, de forma espontânea, a sua opinião assinalando apenas o número correspondente que mais se aplica á sua situação.

Grata,

(Daniela Casalinho)