

**«A intenção de *turnover* numa empresa do setor  
dos serviços»**

Mestrado em Gestão

Diana Isabel Caetano Pereira

Leiria, setembro de 2023

**«A intenção de *turnover* numa empresa do setor  
dos serviços»**

Mestrado em Gestão

Diana Isabel Caetano Pereira

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Andrea Sousa e sob supervisão  
do Dr. Carlos Antunes.

Leiria, setembro de 2023

# **Originalidade e Direitos de Autor**

O presente relatório de estágio 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 a mesma foi realizado, a saber, mestrado em Gestão, no ano letivo 2022/2023 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.

# Dedicatória

À minha família.

# Agradecimentos

Este trabalho traduz o culminar de uma etapa, por mim, tão desejada. Nem sempre foi um percurso fácil, mas foi feito cheio de perseverança. Por esta razão, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que me acompanharam, apoiaram e tornaram este caminho mais fácil e bonito.

Desta forma, quero agradecer:

À minha família, por todo o apoio e motivação ao longo destes anos. Em especial, aos meus pais, por serem o meu pilar, pelas palavras amigas e conselhos dados e, acima de tudo, por me incentivarem sempre a atingir este meu objetivo. Agradeço, ainda, às minhas irmãs e sobrinha, por todo o amor, carinho e apoio nesta jornada.

Aos meus amigos, pelas bonitas amizades, compreensão e apoio.

Aos colegas de mestrado, que se tornaram amigos nesta caminhada.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e a todos os docentes, em particular à Professora Doutora Andrea Sousa, professora orientadora de estágio, que me ajudou e orientou durante e pós período de estágio.

À entidade acolhedora de estágio, CEM – Centro De Estudos, Formação Em Informática E Gestão Para Empresas, Lda., em especial, ao orientador do local de estágio, Dr. Carlos Antunes, e também, às colaboradoras da CEM, pela disponibilidade, apoio, paciência e oportunidade de aprendizagem que me foi dada.

E por último, mas não menos importante, agradeço a todos que colaboraram neste relatório de estágio.

A todos vocês, estou muito grata! Obrigada!

# Resumo

O presente relatório retrata as tarefas desenvolvidas num estágio de 640 horas, realizados na empresa CEM - Centro De Estudos, Formação Em Informática E Gestão Para Empresas, Lda., integrando o departamento de Recursos Humanos da empresa.

O objetivo principal deste estágio passou por desenvolver atividades no âmbito da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos nas diversas empresas clientes da CEM, e a análise dos indicadores de *turnover* na empresa cliente, BONUSPARADISE – Transportes, Lda., que se dedica ao setor de transportes rodoviários de mercadorias. Para análise da potencial intenção de *turnover* na empresa procurou-se conhecer a perceção dos colaboradores sobre o *engagement* e o compromisso organizacional através de questionários validados.

**Palavras-chave:** Gestão Administrativa de Recursos Humanos, *Turnover*, *Engagement*, Comprometimento Organizacional.

# Abstract

This report presents the activities developed in a 640 hours of internship at the company CEM - Centro De Estudos, Formação Em Informática E Gestão Para Empresas, Lda., integrating the company's Human Resources department.

The main objective of this internship was to develop Human Resources Administrative Management activities on the several CEM client companies, and also to analyze turnover indicators in the client company, BONUSPARADISE – Transportes, Lda., which is dedicated to the sector of road freight transport. To analyze the potential turnover intention in the company, we will learn about employees' perception of engagement and organizational commitment through validated questionnaires.

**Keywords:** Human Resource Administrative Management, Turnover, Engagement, Organizational Commitment.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória.....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tarefas desenvolvidas no estágio.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Fundamentação Teórica.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Gestão Administrativa de RH .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2. Turnover .....</b>	<b>8</b>
3.2.1. Comprometimento Organizacional.....	11
3.2.2. Engagement .....	14
<b>4. Caracterização da Empresa .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Visão, Missão e Valores .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Caracterização Recursos Humanos.....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Organograma.....</b>	<b>20</b>
<b>5. Identificação do Problema .....</b>	<b>21</b>
<b>5.1. Metodologia.....</b>	<b>24</b>
5.1.1. Procedimento .....	24
5.1.2. Instrumentos.....	25
5.1.3. Amostra.....	29
5.1.4. Consistência interna das escalas .....	31
<b>6. Apresentação e Discussão de Resultados .....</b>	<b>33</b>

<b>6.1. Coeficiente de Correlação Spearman .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Sugestões de medidas de melhorias .....</b>	<b>38</b>
<b>8. Conclusão.....</b>	<b>41</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>43</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>48</b>
Anexo A – Organograma BONUSPARADISE- Transportes, Lda. ....	48
Anexo B – Questionário Sociodemográfico .....	49
Anexo C – Questionário UWES .....	50
Anexo D – Questionário Comprometimento Organizacional.....	51
Anexo E – Coeficiente de Correlação de Spearman.....	52

# Lista de Figuras

Figura 1- Tarefas desenvolvidas no Estágio .....	3
Figura 2- Consequências positivas e negativas do Comprometimento Organizacional .....	13
Figura 3- Antecedentes e Consequências do <i>Engagement</i> .....	16
Figura 4- Género.....	18
Figura 5- Categorias profissionais .....	19
Figura 6- Habilitações Académicas .....	19
Figura 7- Fluxo de Entrada e Saída de Colaboradores.....	21
Figura 8- Índices de <i>Turnover</i> de 2018 a 2022.....	22

# Lista de Tabelas

Tabela 1- Custos associados ao <i>turnover</i> .....	10
Tabela 2- Tipo de Comprometimento Organizacional .....	12
Tabela 3- Cálculo do índice de <i>Turnover</i> .....	22
Tabela 4- Debilidades e Aspectos Positivos.....	23
Tabela 5- <i>Engagement</i> : dimensão vigor .....	26
Tabela 6- <i>Engagement</i> : dimensão dedicação.....	27
Tabela 7- <i>Engagement</i> : dimensão absorção.....	27
Tabela 8- Escalas do Comprometimento Organizacional.....	29
Tabela 9- Caracterização da Amostra.....	30
Tabela 10- Coeficientes de Alpha de Cronbach .....	32
Tabela 11- Análise descritiva das variáveis.....	33

# 1. Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do Mestrado em Gestão, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, no ano letivo 2022/2023, e tem como finalidade a obtenção de grau de Mestre.

O estágio teve início a vinte e nove de setembro de dois mil e vinte e dois, terminando a quinze de fevereiro de dois mil e vinte e três, perfazendo um total de 640 horas de estágio.

Um dos principais objetivos definidos para o presente relatório de estágio foi o desenvolvimento de atividades de gestão administrativa de Recursos Humanos nas empresas clientes da CEM (103 clientes- 90 empresas e 13 empresários em nome individual). Foi ainda, proposto à estagiária, a realização de uma análise e à identificação de um problema, a uma das empresas clientes, nomeadamente, à BONUSPARADISE – Transportes, Lda. Através da análise dos indicadores de *turnover* foi perceptível o elevado *turnover*. Posto isto, através de questionários validados, procurou-se conhecer a perceção dos colaboradores sobre o *engagement* e o compromisso organizacional, com o intuito de prever o *turnover*.

O presente relatório divide-se em oito capítulos, iniciando-se pela introdução. No segundo capítulo é realizada uma descrição das tarefas administrativas desenvolvidas durante o período de estágio, como o processamento de salários e a gestão de vínculos dos colaboradores nas empresas. No terceiro capítulo procurou-se estudar a fundamentação teórica, ou seja, os pressupostos teóricos que fundamentam este relatório, sobretudo o problema identificado: a taxa de *turnover* observada nos últimos 5 anos. No quarto capítulo caracterizou-se a empresa que foi alvo de análise, nomeadamente, a BONUSPARADISE- Transportes, Lda., uma das empresas cliente da CEM. No quinto capítulo, é identificado, em pormenor, o problema e a metodologia utilizada para analisar e conhecer a perceção da intenção de *turnover* através de questionários validados que medem o nível de *engagement* e de comprometimento organizacional. No sexto capítulo, sucede-se a apresentação e discussão dos resultados. Por conseguinte, no sétimo capítulo são apresentadas algumas medidas que poderão contribuir para a mitigação do problema identificado. Por último, no oitavo capítulo, apresenta-se a conclusão, onde é realizada uma reflexão final e expõem-se as limitações sentidas e sugestões de melhoria para o

futuro. Ainda antes de terminar, nas páginas seguintes seguem a bibliografia, que sustentam e fundamentam o relatório, e os anexos, que o complementam.

Os objetivos deste relatório de estágio passam por:

- i. Conhecer e implementação da Gestão Administrativa de Recursos Humanos nos clientes da empresa da CEM.
- ii. Identificar o *turnover* na empresa BONUSPARADISE- Transportes, Lda.
- iii. Conhecer/ Identificar os níveis de Comprometimento Organizacional e de *Engagement* dos colaboradores, com o intuito de prever a intenção de *turnover*.
- iv. Sugerir medidas de forma a mitigar o *turnover*.

Na investigação de Callado (2020), foi possível evidenciar que é importante a promoção de elevados níveis de Comprometimento Organizacional para que os colaboradores se mantenham na organização e se verifiquem baixos níveis de intenção de *turnover*. Também, Griffeth *et al.*, citados por Justiniano (2021) referem que o *engagement* tem influência na decisão de abandono da organização, por parte do colaborador, uma vez que quanto maior for o *engagement*, menor será a intenção de *turnover*.

Por sua vez, Allen e Meyer (2000) afirmam que os psicólogos da área organizacional têm vindo a demonstrar interesse já há algum tempo em entender como e porquê as pessoas se tornarem psicologicamente ligadas aos vários aspetos do trabalho e nos diversos contextos em que trabalham. Esse interesse foi espoletado pela vontade em compreender o *turnover* dos colaboradores, dado que, segundo Ongori (2007), apesar do *turnover* dos colaboradores ser um fenómeno muito estudado, ainda não existe uma explicação padrão, do motivo que leva aos colaboradores a saírem das empresas.

Assim, na fundamentação teórica em primeira instância, é abordado a Gestão Administrativa dos Recursos Humanos, uma vez que a maioria do trabalho realizado pela estagiária foi no âmbito desta mesma área. De seguida, e tendo por base o problema identificado na organização e de forma a enquadrar a análise realizada, entendemos os conceitos de *turnover*, o comprometimento organizacional e o *engagement*.

## 2. Tarefas desenvolvidas no estágio

No âmbito do estágio e do relatório de estágio foram previstas tarefas a desenvolver ao longo deste mesmo período.

Durante o estágio, e após uma primeira análise, foi proposto pelo orientador à estagiária, em estudar o *turnover* numa das empresas clientes da CEM. Neste sentido, a estagiária trabalhou, de forma a procurar e determinar respostas para a intenção de *turnover*, recorrendo à identificação do Comprometimento Organizacional e do *Engagement* dos colaboradores da empresa, de forma a poder prever o *turnover*.

Em contexto de estágio, a estagiária teve a possibilidade de desenvolver atividades do domínio da área da gestão administrativa de recursos humanos, como, também, prestar apoio ao departamento da contabilidade.

Assim, no diagrama infra (Fig. 1), são apresentadas, de forma sucinta, as tarefas desempenhadas pela estagiária:



**Figura 1- Tarefas desenvolvidas no Estágio**

Fonte: Elaboração própria

### *Admissão de novos colaboradores*

Aquando da admissão de novos colaboradores nas empresas, procedia-se ao registo de admissão dos colaboradores no portal da Segurança Social, Fundo de Compensação, bem como, no programa de processamento de salários e gestão de Recursos Humanos.

É importante que a admissão dos mesmos na Segurança Social seja efetuada com a devida antecedência, ou seja, no máximo, nas 24 horas anteriores à data de entrada em vigor do contrato de trabalho.

Para este tipo de processo são necessários vários elementos do novo colaborador como, por exemplo, os dados pessoais, profissão a desempenhar, remuneração base, modalidade do contrato de trabalho e início e fim do vínculo (que só se aplica a determinados tipos de Contrato de Trabalho).

#### *Gestão de vínculos na Segurança Social Direta*

Em 2022, as entidades empregadoras foram notificadas para atualização dos vínculos/contratos no portal da Segurança Social Direta. Essa gestão passava por verificar os vínculos no portal da Segurança Social e efetuar atualizações, caso necessárias, como renovações dos vínculos, ou passagem de contrato de trabalho a termo para sem termo ou, até mesmo, proceder ao registo de cessações de contratos de trabalho que tenham ficado pendentes de comunicação.

#### *Processamento de Salários e restante processo inerente*

O processamento de salários é efetuado até ao dia 10 de cada mês, assim como o envio dos mesmos aos clientes, e o respetivo envio das Declarações Mensais de Remunerações à Autoridade Tributária e à Segurança Social.

Até ao dia 20, são emitidas as guias de pagamento referentes aos envios efetuados anteriormente, nomeadamente, da Segurança Social, da Autoridade Tributária (caso haja, IRS a pagar), FCT- Fundo de Compensação do Trabalho (nos casos que enquadrem). No entanto, este último, encontra-se atualmente suspenso. Também, são emitidas as guias de penhora de vencimento ordenadas pela Autoridade Tributária ou IGFEJ- Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (Documento Único de Cobrança).

Após o processamento de salários, enviam-se, também as Folhas de Férias às seguradoras. Por Folhas de Férias entende-se um mapa onde constam informações gerais, como o nome, data de nascimento, profissão, nº de beneficiário, vencimento, dias de trabalho, subsídio de alimentação, de férias dos colaboradores de cada empresa que deve ser enviado para as seguradoras.

Estão, ao encargo da CEM, o processamento de salários de 60 clientes (58 empresas e 2 empresários individuais). Há empresas que têm somente 1 colaborador, e outras até 30 colaboradores.

#### *Envio SAF-T*

SAF-T (PT) é a abreviatura para *Standard Audit File for Tax Purposes – Portuguese Version*, que tem o objetivo de reunir e exportar toda a informação fiscal e contabilística de uma empresa, durante um determinado período, mais precisamente de um mês. Este ficheiro é, então, enviado à Autoridade Tributária.

Em 2022, o envio do SAF-T ocorria até ao dia 12 de cada mês. No entanto, com o Orçamento de Estado para 2023, sofreram alterações, e a data limite passou a ser até ao dia 5 de cada mês, no entanto, provisoriamente, são concedidos 3 dias de tolerância, ou seja, até ao dia 8 de cada mês.

O envio de SAF-T é realizado pela CEM na maioria dos seus clientes.

#### *Outros*

Para além das atividades suprarreferidas, a estagiária dava apoio, também, à área da Contabilidade, por exemplo, na verificação de documentos (compras) dos clientes com o e-fatura, no lançamento de documentos, na emissão e no envio de guias de Imposto Único de Circulação, bem como, dos pagamentos por conta, e retenções.

### 3. Fundamentação Teórica

O presente capítulo apresenta-se dividido em duas partes. Inicialmente, foi abordada a Gestão Administrativa de Recursos Humanos e a sua importância organizacional. Sucede-se o tema que se pretende estudar, o *Turnover*, apresentando uma breve contextualização do conceito, os tipos, bem como, os antecedentes e consequentes do mesmo. De forma a prever a intenção do *Turnover*, apresenta-se o enquadramento dos temas *Engagement* e Comprometimento Organizacional.

As empresas e equipas de recursos humanos procuram constantemente estratégias para atrair e reter colaboradores, uma vez que se defrontam com índices de *turnover* elevados (Nunes, 2019).

As práticas de gestão de recursos humanos são variáveis que se têm revelado nas investigações, em vários setores de atividade, como um elemento fundamental para a predição da intenção de *turnover*, isto é, quanto melhor aplicadas e percebidas estas práticas, menor tende a ser a intenção de *turnover* (Pimenta, 2012; Rito, 2013).

O estudo de Rito (2013) mostrou que empregados engajados e comprometidos envolvem-se mais com a organização, acabam por ter comportamentos que vão para além dos exigidos para a função e conseguem obter desempenhos mais elevados, o que tem impacto positivo na *performance* da empresa.

De acordo com o estudo de Gallup (2013), os líderes e gestores de uma organização devem ajudar os seus colaboradores a descobrir as suas potencialidades, alinhando os talentos dos mesmos com as expectativas da sua função e devem ainda procurar formas de usar as forças de uma equipa de trabalho para conquistarem objetivos comuns. Assim, conclui-se que os líderes e gestores de uma organização desempenham papéis fundamentais ao poder contribuir para a criação de uma equipa de trabalho totalmente *engaged*.

É, assim, necessária uma eficiente Gestão de Recursos Humanos, para que a organização não se preocupe apenas com os números dos elementos que tem ou poderá vir a necessitar no futuro, mas, também com o bem-estar dos seus elementos (Rabaldinho, 2022).

### **3.1. Gestão Administrativa de RH**

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a sofrer, apesar de forma lenta, mas, gradual, uma grande evolução desde os anos 80. Anteriormente, designava-se Administração do pessoal, nos dias atuais, designa-se por Gestão de Pessoas. Com a alteração de designação, o conceito e a sua importância no seio de uma organização, foram, também, sofrendo alterações à medida do tempo. (Sousa *et al.*, 2006).

De acordo com Silva (2012), a gestão administrativa de recursos humanos não tem um carácter estratégico. As atividades que integram a gestão administrativa dos recursos humanos são atividades, essencialmente, de natureza burocrática. São incontornáveis e quando não são devidamente consideradas em atenção podem comprometer o desempenho organizacional, todavia, por si só, não são capazes de garantir um desempenho organizacional desejável ou de excelência (Silva, 2012).

No mesmo ponto de vista, Oliveira (2020a) enumera como atividades da Gestão Administrativa de Recursos Humanos: a gestão do absentismo, o controlo do tempo de trabalho, a realização e cessação de contratos, a observação do quadro jurídico-legal, a legislação da Segurança Social e dos sistemas contributivos e o tratamento fiscal, referindo-se, em particular às tarefas de contratação, registos e inscrição nas várias entidades e, ainda, o processamento salarial.

Ferreira *et al.* (2015) acrescentam que a Gestão Administrativa de Recursos Humanos consiste em atividades de apoio ao correto funcionamento da empresa na medida em que aborda aspetos como a atualização de dados, a frequência de formações, o auxílio à gestão da higiene e segurança no trabalho, entre outros aspetos que vão ao encontro com do Direito do Trabalho.

Neste sentido, tem sido, cada vez mais, essencial o desenvolvimento de sistemas que permitam efetuar análises para a tomada de decisões nas organizações (Costa & Santos, 2012). Rodrigues (2020) refere o uso dos KPIs (*Key Performance Indicators*) como num instrumento importante para a gestão, pois através do seu uso é possível oferecer aos gestores das empresas uma visão transparente, indicando como é capaz de melhorar os processos. Os KPIs são métricas que definem o estado do processo a ser analisado em comparação com um objetivo previamente estabelecido. Na área dos Recursos Humanos, os KPIs mais utilizados são o índice de absentismo, de *turnover*, de recrutamento e

seleção, de treinamento e de desenvolvimento e clima organizacional (Aguiar *et al.*, 2017; Cruz & Ávila, 2021). Também, Gonçalves, citado por Moreira (2022) salienta que os KPIs podem, ainda, medir o nível de execução de processos, bem como, o atingimento das metas e de objetivos planeados, facilitando a avaliação e a identificação de eventuais problemas. O KPI utilizado neste trabalho foi o índice de *turnover*. Aguiar *et al.* (2017) refere que quando os KPIs são valorizados e controlados, os mesmos podem gerar um grande impacto no negócio. Os dados recolhidos para o cálculo do índice de *turnover* são de carácter administrativo, no entanto, estes dados quando fornecidos à gestão estratégica de Recursos Humanos, auxiliam na tomada de uma decisão (Cruz & Ávila, 2021)

### **3.2. Turnover**

Na era da globalização, o *turnover* é um problema persistente, e é comum em organizações de todo o tipo e dimensões de organizações. O *turnover* é um problema sério, especialmente na área da gestão de recursos humanos (Yin-Fah *et al.* 2010).

Segundo Chiavenato (2014), o *turnover* refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas numa empresa, isto é, o resultado da entrada de colaboradores para compensar a saída de outros. Cada saída, maioritariamente, corresponde à admissão de um substituto. Assim, pode-se afirmar que o fluxo de saídas (demissões) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de colaboradores (Chiavenato, 2014).

O *turnover* refere-se ao período de permanência dos colaboradores numa organização e a frequência com que os mesmos são substituídos. O *turnover* é compreendido como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Christopher *et al.*, 2018).

Para Aydogdu e Asikgil (2011), o *turnover* é a separação oficial entre o colaborador e a organização, enquanto a intenção de *turnover* é definida como a atitude comportamental de alguém querer retirar-se da organização.

#### *Tipos de Turnover*

O *turnover* pode ter por base causas individuais ou coletivas. O *turnover* individual acontece quando apenas um individuo sai da organização. Enquanto, o *turnover* coletivo refere-se à saída de dois ou mais indivíduos, num curto espaço de tempo (Bartunek *et al.*, 2008).

Para Kazi e Zadeh (2011), o *turnover* pode ser classificado como *turnover* interno ou externo. O *turnover* interno refere-se à transferência de um colaborador de um departamento para outro, mantendo-se na mesma empresa. Por outro lado, o *turnover* externo é a saída de um colaborador de uma organização para outra (Kazi & Zadeh, 2011). Os mesmos autores afirmam que o *turnover* interno pode resultar em resultados positivos (e.g.: aumento de desempenho) ou negativos (e.g.: perturbação, aumento de *stress* ou diminuição do desempenho). Porém, este tipo de *turnover* é controlado pelo departamento de recursos humanos da organização, de forma a ajustar necessidades da organização, ou como estratégia de sucesso organizacional. Por outro lado, o *turnover* externo pode ser experienciado por um indivíduo em relação a alguma mudança na organização, e pode resultar tanto em resultados positivos (e.g.: aumento da remuneração de um colaborador) ou negativos (e.g.: diminuição da remuneração de um colaborador ou menor nível de satisfação devido à mudança da natureza do trabalho) (Kazi & Zadeh, 2011).

O *turnover* pode ser ainda considerado *turnover* voluntário ou *turnover* involuntário (Shaw *et al.*, 1998). O *turnover* voluntário depende apenas do próprio colaborador e pode ser experienciada por um colaborador que pretenda alcançar satisfação pessoal relativamente ao trabalho (Kazi & Zadeh, 2011). O *turnover* involuntário tem por base fatores que vão além do controlo da entidade empregadora, mas que levam o colaborador a abandonar a organização (e.g.: problemas de saúde, reforma ou morte), e é, portanto, um tema menos vantajoso para pesquisa (Shaw *et al.*, 1998; Kazi & Zadeh, 2011).

A literatura, ainda, define o *turnover* como disfuncional e funcional (Dalton *et al.*, 1982). Segundo Allen *et al.*, citados por Ferreira *et al.* (2020), quando ocorre uma saída de um colaborador por vontade própria, a empresa sai prejudicada, uma vez que pretendia manter o colaborador devido às suas capacidades e/ou elevado desempenho, classificando assim, o *turnover* em questão, como disfuncional. Por outro lado, quando existe a saída de colaboradores que facilmente são substituídos ou cuja presença não representava um benefício para empresa, a empresa é beneficiada pela saída do colaborador, tratando-se um *turnover* funcional (Abelson e Baysinger, citados por Ferreira *et al.*, 2020).

#### *Consequências do Turnover*

Os resultados organizacionais podem ser comprometidos devido a elevados índices de *turnover* de pessoal (Ferreira & Siqueira, 2005).

O *turnover* pode acarretar sérias consequências para uma organização. Gonçalves (2013) afirma que é dispendioso para uma organização anunciar, recrutar, selecionar e contratar novos colaboradores. Como, também, assegurar as funções do colaborador que saiu da empresa, enquanto outro não é escolhido para as suas funções (Gonçalves, 2013).

O *turnover* de colaboradores numa empresa não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas à entidade empregadora. (Chiavenato, 2014). Independente dos motivos que provocam o *turnover*, o mesmo acarreta um elevado custo para as entidades empregadoras.

Segundo Abbasi e Hollman, citados por Yin-Fah *et al.* (2010), o *turnover* acarreta um custo elevado para uma organização, e esses custos devem-se a fatores como a cessação, anúncio, recrutamento, seleção e admissão.

Gonçalves (2013) identifica os três custos mais comuns associados ao *turnover* dos colaboradores: os custos de separação, os custos de reposição e os custos de formação (Tab. 1).

<b>Custos de Separação</b>	<b>Custos de Reposição</b>	<b>Custos de Formação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de Saída;</li> <li>• Funções administrativas relacionado com a rescisão (e.g.: indemnização).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atração de candidatos;</li> <li>• Entrevistas de recrutamento;</li> <li>• Testes;</li> <li>• Despesas de Mudança;</li> <li>• Despesas administrativas;</li> <li>• Exames médicos;</li> <li>• Aquisição e disseminação de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação ministrada aos novos elementos da organização.</li> </ul>

**Tabela 1- Custos associados ao *turnover***

Fonte: Gonçalves (2013)

#### *Antecedentes do Turnover*

De acordo com Fink e Fink, citados por Gonçalves (2013), existem um conjunto de fatores capazes de determinar a decisão individual dos colaboradores em retirar-se voluntariamente das organizações, incluindo questões intrínsecas ao indivíduo, mas,

também, questões relacionadas com as características do próprio trabalho, ambiente de trabalho e percepção de opções externas à organização.

Steil *et al.* (2019) referem existir poucas informações sobre as intenções de deixar uma organização nos estudos Portugueses. No estudo realizado por Steil *et al.* (2019), foram identificados dezoito antecedentes à intenção de *turnover*, com a seguinte ordem de relevância: (1) satisfação, (2) comprometimento, (3) percepção de apoio, (4) conflito trabalho-família, (5) qualidade de vida no trabalho, (6) bem-estar no trabalho, (7) percepção de progressão/sucesso na carreira, (8) identificação organizacional, (9) percepção de justiça, (10) percepção de desigualdade de género, (11) capital psicológico positivo, (12) confiança dos colaboradores na organização, (13) valores organizacionais, (14) prazer e sofrimento, (15) inconsistência percebida entre as habilidades pessoais e as exigências sobre as atividades do individuo no trabalho, (16) *counter growth*, que se refere às limitações organizacionais que impedem o desenvolvimento das capacidades do colaborador, (17) percepção de futuro profissional na organização e (18) percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações.

### **3.2.1. Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional tem sido, cada vez mais, uma questão frequentemente levantada pelos profissionais preocupados com as organizações e os seus recursos humanos (Andrade, 1994).

Por sua vez, Callado (2020) verificou que diversos estudos demonstram a relação entre a intenção de *turnover* e o comprometimento organizacional. Um dos exemplos, é o estudo apresentado por Hashish, que estabelece que quanto maior for o comprometimento do colaborador, mais predisposto estará a empenhar-se nas atividades e nos objetivos organizacionais, traduzindo-se, assim, numa redução do *turnover*. (Callado, 2020)

O comprometimento organizacional refere-se ao estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a empresa para a qual trabalha e que tem implicações na intenção do mesmo permanecer na empresa o maior tempo possível (Allen & Meyer, 2000).

#### *Tipos de Comprometimento Organizacional*

Nascimento *et al.* (2008) afirmam que o comprometimento organizacional é o estado psicológico que pode ser determinado simultaneamente pelas três componentes

representadas no Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen. Acrescenta ainda, que estas, também podem assumir intensidades distintas e através do qual se “(a) caracteriza a relação do empregado com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, citado em Nascimento *et al*, 2008, p.117).

Meyer e Allen, citados por Nunes e Gaspar (2014) explicam que estes três componentes são designados de comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo (Tab. 2). O primeiro refere-se ao “vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do colaborador na organização”, isto é, o colaborador permanece na empresa porque quer; o segundo é a “consciência dos custos associados ao abandono da organização”, o colaborador mantém-se na organização porque necessita e o último entende-se como “um sentido de obrigação em continuar na organização”, ou seja, o colaborador permanece na organização porque sente que deve, como uma obrigação.

<i>Tipo de Comprometimento</i>	<i>Caraterização</i>	<i>A pessoa permanece na empresa porque...</i>	<i>Estado Psicológico</i>
<i>Afetivo</i>	Avalia o quanto o individuo se sente emocionalmente vinculado e identificado para com a empresa.	... sente que quer permanecer.	Desejo
<i>Calculativo</i>	Avalia o grau em que o individuo se mantém na empresa devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída.	... sente que tem necessidade em permanecer.	Necessidade
<i>Normativo</i>	Avalia o sentimento de dever moral em manter-se na empresa.	... sente o dever em permanecer.	Obrigaçào

Tabela 2- Tipo de Comprometimento Organizacional

Fonte: Adaptação de Alves (2016).

Destaca-se a importância da coerência nos objetivos e metas organizacionais – se uma empresa apresentar ao seu colaborador metas demasiadas incoerentes e se ele empenhar os seus esforços em tarefas erradas, então os seus níveis de compromisso descem radicalmente. Por outro lado, se essas metas forem coerentes então o colaborador irá revelar-se altamente comprometido com a organização (Wiener, 1982).

Em concordância estão os autores Allen e Meyer, citados por Belo (2014), que afirmam que a relação do comprometimento organizacional com o *turnover*, depende da ligação que o colaborador tem com a organização.

Cunha *et al.*, citados por Belo (2014) acrescentam que, os colaboradores com menor sentido de lealdade para com a organização fazem com que as empresas vejam em risco de aumentar as suas taxas de *turnover* voluntárias dos seus colaboradores.

*Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional*

Os antecedentes do comprometimento são ações ou elementos que fazem com que o comprometimento aconteça (Fornes & Rocco, 2004). Os mesmos autores nomeiam antecedentes, tais como, a igualdade e justiça, a autonomia no trabalho, um propósito claro, coerência, *feedback* e reconhecimento e a realização de um trabalho interessante.

De acordo com Fornes e Rocco (2004), as consequências do comprometimento organizacional (Fig. 2) são os efeitos e resultados que advêm do trabalho organizacional e do comprometimento individual dos colaboradores.



**Figura 2- Consequências positivas e negativas do Comprometimento Organizacional**

Fonte: Fornes & Rocco (2004)

Shacklock *et al.* (2014) afirmam que é de extrema importância que os gestores conheçam a intenção de *turnover* e o comprometimento organizacional das organizações onde se encontram inseridos. Tendo como intuito conseguirem implementar estratégias e as alterações necessárias, que levam ao comprometimento organizacional, à satisfação no trabalho, ao empenhamento (*engagement*), traduzindo-se numa redução de intenção de *turnover*.

### 3.2.2. Engagement

O *engagement* tem vindo a ganhar relevância e, por isso, tornou-se objeto de investigação de diversos estudos, devido às novas perspetivas organizacionais mais positivas, que visam fortalecer o capital humano e o capital social, assim como maximizar a estratégia de negócio (Moura, 2013; Oliveira, 2020b). Neste sentido, compreendeu-se a importância deste conceito para as organizações, uma vez que as conclusões das investigações realizadas aludem ao facto dos recursos no trabalho, quando geridos de uma maneira eficaz e eficiente, favorecem o *engagement* no trabalho e que, por sua vez, potenciam uma boa saúde mental e um melhor desempenho do capital humano das organizações (Oliveira, 2020b).

Segundo Ramos (2018), um colaborador com elevados níveis de *engagement* no trabalho é um colaborador energético, entusiasmado, dedicado e focado no seu trabalho, atingindo, conseqüentemente, um elevado desempenho e capacidades de enfrentar dificuldades ou adversidades que possam advir. Um colaborador *engaged* está disposto a aprender, fazer mais do que as suas funções, visando o sucesso da organização como o seu próprio sucesso.

Shimazu e Schaufeli, citados por Bem (2020), apresentam quatro razões para o melhor desempenho dos colaboradores *engaged*:

- i. Os colaboradores que possuem maior *engagement* no trabalho sentem, mais frequentemente, emoções positivas e motivadoras;
- ii. Apresentam ser mais saudáveis;
- iii. São hábeis/astutos e capazes de desenvolver questões profissionais e pessoais por si mesmos;
- iv. Partilham o *engagement* com outros colaboradores da empresa.

Neste sentido, é evidente que as organizações atuais procurem o desenvolvimento de empregados com altos níveis de *engagement*, pois, indubitavelmente, este otimiza e potencia a qualidade de vida laboral e organizacional (Salanova, citado por Moura, 2013)

De acordo com Schaufeli *et al.*, citados por Oliveira (2020b), o *engagement* está positivamente relacionado com o compromisso organizacional e negativamente relacionado com a intenção de *turnover*.

#### *Dimensões do Engagement*

Segundo Schaufeli *et al.*, citados por Capelo & Pocinho (2010), o *engagement* é um estado mental positivo relacionado com o trabalho e caracterizado por três subdomínios, nomeadamente, o vigor, a dedicação e a absorção:

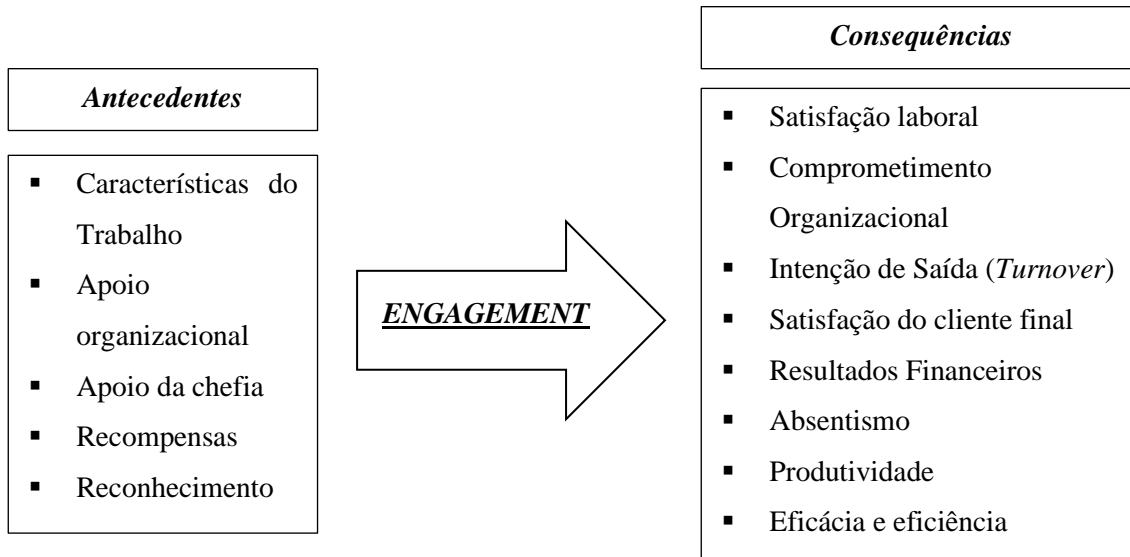
- i) Vigor: Refere-se a uma alta dose de energia e resiliência no trabalho. Os colaboradores *engaged* são animados, entusiastas e persistentes em suas atividades.
- ii) Dedicação: Envolve um senso de significado, orgulho e entusiasmo em relação ao trabalho. Os colaboradores engajados estão emocionalmente conectados ao trabalho e sentem que ele é importante e valioso.
- iii) Absorção: Refere-se ao estado de imersão total no trabalho, onde os colaboradores estão concentrados e compenetrados nas suas atividades, perdendo a noção do tempo e de fadiga.

#### *Antecedentes e consequências do Engagement*

Para Bakker e Demerouti (2007), os principais antecedentes do *engagement* no trabalho são os recursos laborais e pessoais. Os recursos laborais podem ser definidos como características físicas, sociais ou organizacionais do trabalho que facilitam a obtenção dos objetivos laborais e que incentivam à aprendizagem e desenvolvimento do colaborador.

Oliveira (2020b) menciona como antecedentes: características da tarefa, recompensas, reconhecimento no trabalho, apoio da chefia direta e apoio da organização. Já as consequências do *engagement* têm influência com a intenção de *turnover*, satisfação laboral, resultados financeiros, absentismo, produtividade, satisfação do cliente final, eficácia e eficiência e comprometimento organizacional.

É esperado que os antecedentes sejam preditores de *engagement* e que este antevaja resultados e, desse modo, pode-se afirmar que o *engagement* é mediador da relação entre os antecedentes e as consequências (Fig. 3) (Saks, 2006).



**Figura 3- Antecedentes e Consequências do *Engagement***

Fonte: Adaptação de Saks (2006) e Silva (2014)

Em jeito de conclusão, e tendo como por base a revisão de literatura efetuada, verificou-se que, quanto maior for o comprometimento do colaborador perante a organização, mais predisposto este estará a empenhar-se nas suas funções (aumento do *engagement*), traduzindo-se assim, numa redução do *turnover* (Hashish, citado por Callado, 2020). Também, de acordo com o estudo efetuado por Schaufeli *et al.* (citados por Oliveira, 2020b), o *engagement* está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional. Deste modo, os estudos demonstram haver uma relação entre os conceitos comprometimento organizacional e *engagement* com o *turnover*.

## 4. Caracterização da Empresa

Neste quarto capítulo irá ser caracterizada a empresa cliente da CEM. Denominada por BONUSPARADISE – Transportes, Lda., trata-se de uma pequena empresa, sociedade por quotas, que opera no ramo dos transportes rodoviários de mercadorias. A empresa foi constituída no ano de 2014, tendo presentemente 9 anos. A sua sede fica localizada em Torres Novas, Santarém.

### 4.1. Visão, Missão e Valores

Este tópico aborda a visão, missão e valores que a estagiária propõe perante a empresa, uma vez que, até à data, é uma informação/material inexistente na referida empresa.

#### *Visão*

Continuar a prestar um serviço de referência aos clientes, simultaneamente com a promoção da motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores.

#### *Missão*

Satisfazer as exigências dos clientes de modo eficiente, prestando um serviço de alta qualidade na área do transporte de mercadorias, reconhecido a nível nacional e internacional, pela capacidade de proporcionar soluções e exceder as expectativas dos seus clientes.

#### *Valores*

- **Orientação para os clientes:** Procurar exceder as expectativas dos clientes, através da prestação de serviços de excelência;
- **Qualidade:** Privilegiar a qualidade do nosso serviço procurando sempre as soluções mais eficientes;
- **Pessoas:** Promover a responsabilidade, iniciativa e espírito de equipa, garantindo a motivação e realização profissional dos colaboradores;
- **Formação:** Considerar a formação contínua de todos os colaboradores como a base do desenvolvimento dos serviços prestados;

- **Ambiente:** Desenvolver medidas *environmental friendly*, dirigida aos colaboradores, que visem o fomento de hábitos e comportamentos favoráveis à prevenção da poluição;
- **Segurança:** Assegurar as melhores condições de trabalho com ações preventivas, de forma a eliminar riscos inerentes à atividade, preservando o bem-estar dos colaboradores;
- **Melhoria contínua:** Promover a melhoria contínua de todos os processos desenvolvidos na atividade.

## 4.2. Caracterização Recursos Humanos

A BONUSPARADISE – Transportes, Lda., à data da recolha de dados, integrava 30 colaboradores na empresa – nomeadamente, 27 homens e 3 mulheres (Fig. 4). O que significa que o género masculino está representado em 90% e o género feminino apenas em 10%.

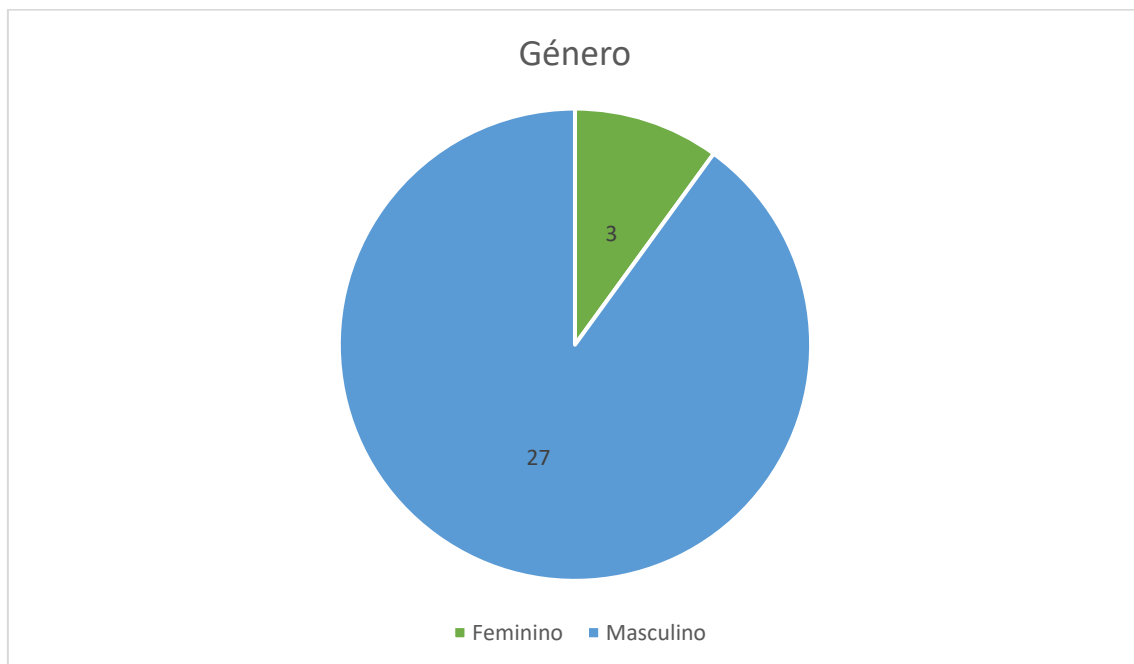
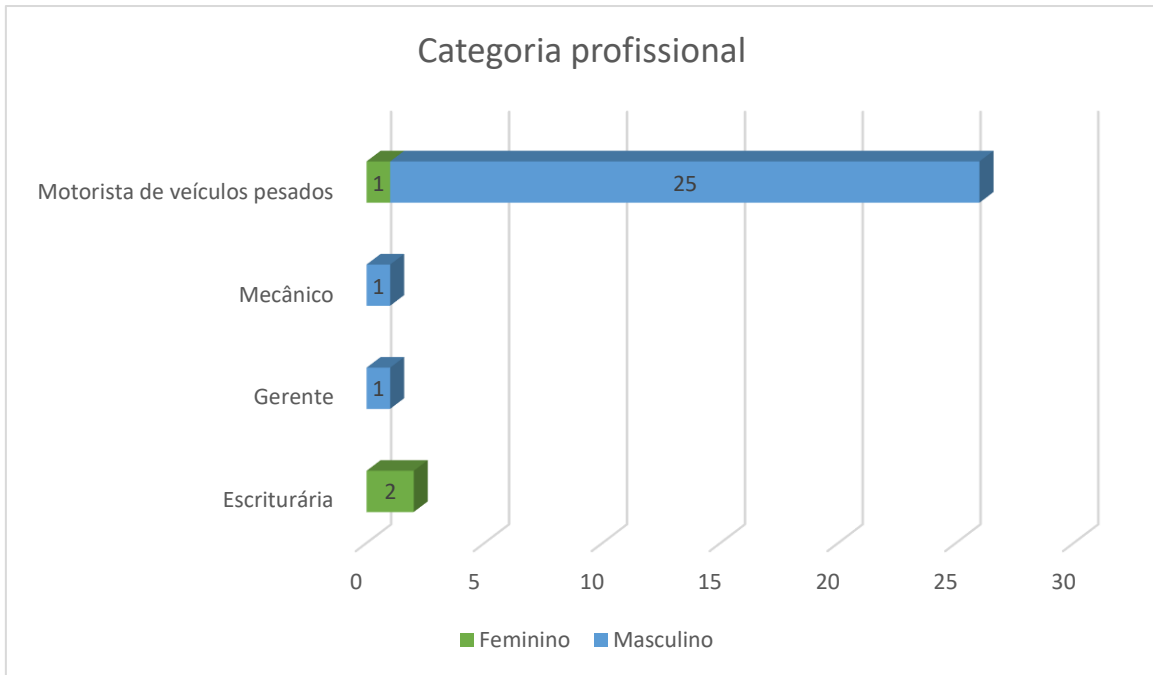


Figura 4- Género

Fonte: Elaboração própria

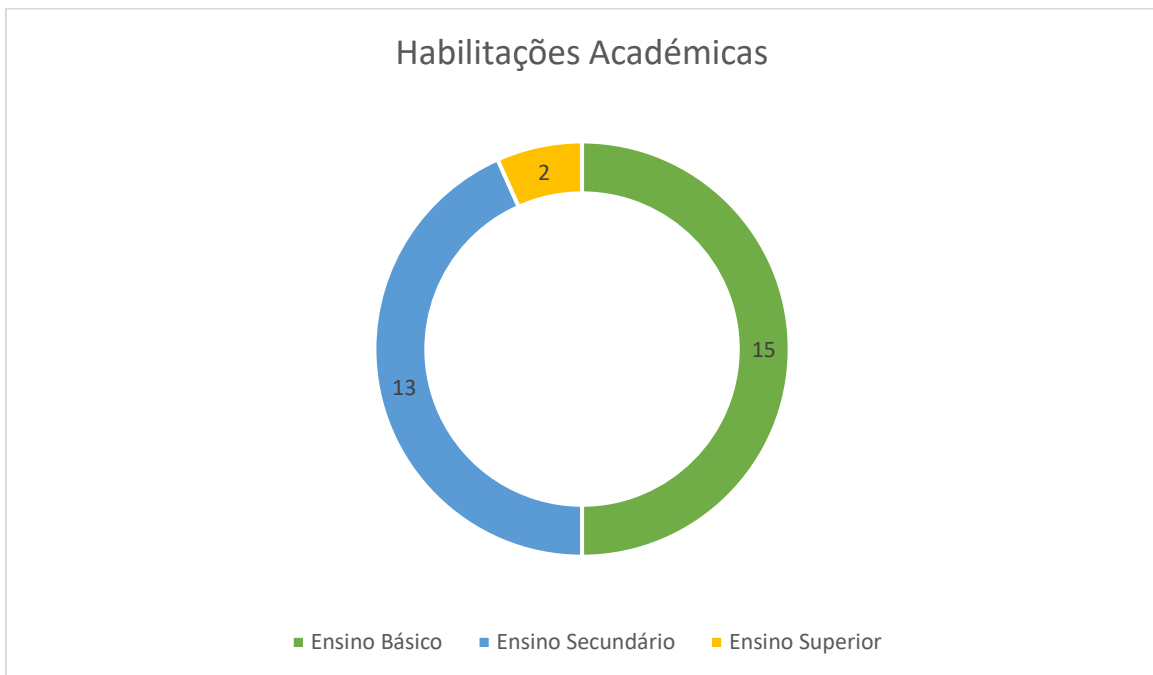
Relativamente, à categoria profissional, a empresa conta 26 motoristas de veículos pesados (25 homens e 1 mulher), 1 mecânico – sexo masculino, 1 gerente – sexo masculino e 2 escriturárias – ambas do sexo feminino (Fig. 5).



**Figura 5- Categorias profissionais**

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações académicas (Fig. 6), 15 colaboradores têm o ensino básico (50% da população), 13 têm o ensino secundário (43.33% da população) e apenas 2 têm uma licenciatura (6.67% da população).



**Figura 6- Habilitações Académicas**

Fonte: Elaboração própria

### **4.3.Organograma**

A empresa é composta por trinta colaboradores, estes distribuídos pelas diversas áreas que contemplam a empresa, conforme apresentado no anexo A. O gerente da empresa, para além, de exercer as funções da gerência, ainda assegura as áreas do recrutamento, seleção e integração, a gestão de frotas e a área comercial. A área administrativa financeira está ao encargo de duas escriturárias/ administrativas, uma a *full time* e a outra a *part time*. A manutenção dos veículos é realizada por um mecânico. Relativamente ao público-alvo deste estudo, os motoristas de veículos pesados, estes são vinte e seis, e contemplam a área do tráfego.

No que diz respeito à Contabilidade e à gestão administrativa dos recursos humanos a mesma é assegurada externamente à empresa, no caso, pela CEM, local de estágio da estagiária.

## 5. Identificação do Problema

Durante os primeiros tempos da realização do estágio, a estagiária pôde, sob o ponto de vista da aproximação à Gestão de Recursos Humanos, conhecer a empresa BONUSPARADISE – Transportes, Lda., através de observação direta, análise documental e conversas informais e formais com os colaboradores.

Com base na análise dos Relatórios Únicos, especialmente através dos anexos B, submetidos nos últimos 5 anos, ou seja, de 2018 a 2022, pode-se verificar que efetivamente existe um significativo fluxo de entrada e saída de colaboradores em face ao número total de colaboradores (Fig. 7), o que indica uma taxa de *turnover* considerável.

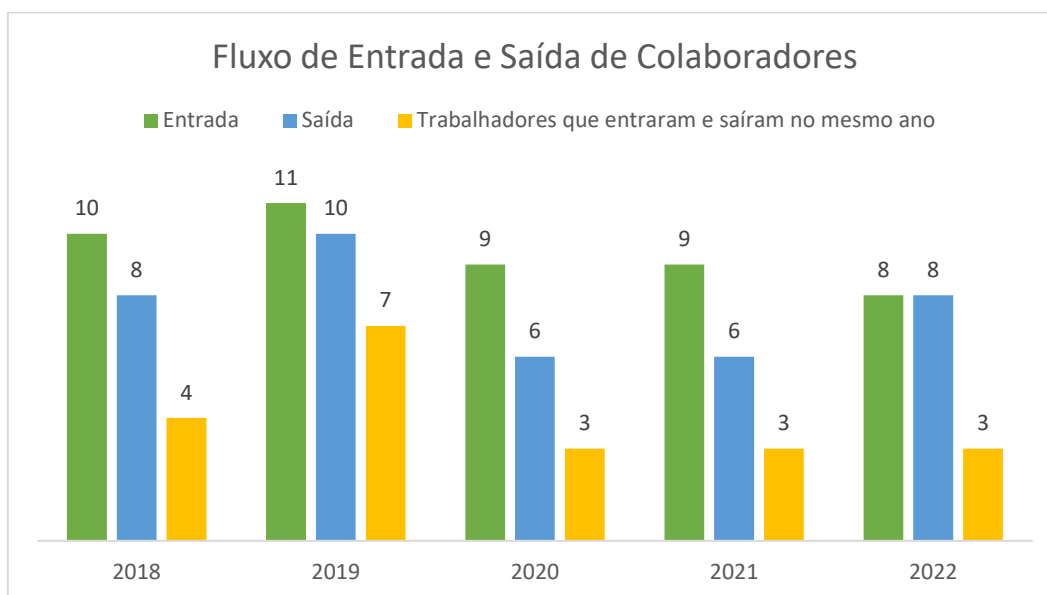


Figura 7- Fluxo de Entrada e Saída de Colaboradores

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Dwesini (2019), o *turnover* é um indicador do número de colaboradores que abandona uma organização num determinado período de tempo. Habitualmente, é também conhecido como taxa de *turnover* e pode ser expresso sob a forma de percentagem.

O índice de *turnover* de pessoal percentual é calculado a partir do volume de admissões e o volume de demissões de pessoal, dividido pelo número de trabalhadores no período (Chiavenato, citado por Seie, 2018).

Assim, apresenta-se a seguinte fórmula:

$$\left[ \frac{n^{\circ} \text{ de admissões} + n^{\circ} \text{ de demissões}}{2} \right] \div n^{\circ} \text{ de trabalhadores no período}$$

Recorrendo aos Relatórios Únicos, calculou-se a taxa de *turnover* (Tab. 3), adotando-se o período de análise de um ano:

	<i>Admissões</i>	<i>Demissões</i>	<i>Total Funcionários</i>	<i>Índice de Turnover</i>
<b>2018</b>	10	8	22	<b>41%</b>
<b>2019</b>	11	10	23	<b>46%</b>
<b>2020</b>	9	6	26	<b>29%</b>
<b>2021</b>	9	6	29	<b>27%</b>
<b>2022</b>	8	8	28	<b>26%</b>

Tabela 3- Cálculo do índice de *Turnover*

Fonte: Elaboração própria

Para Pontes, citado por Venâncio *et al.* (2022), um índice de *turnover* pode ter uma percentagem próxima ou menor que 10% ao ano.

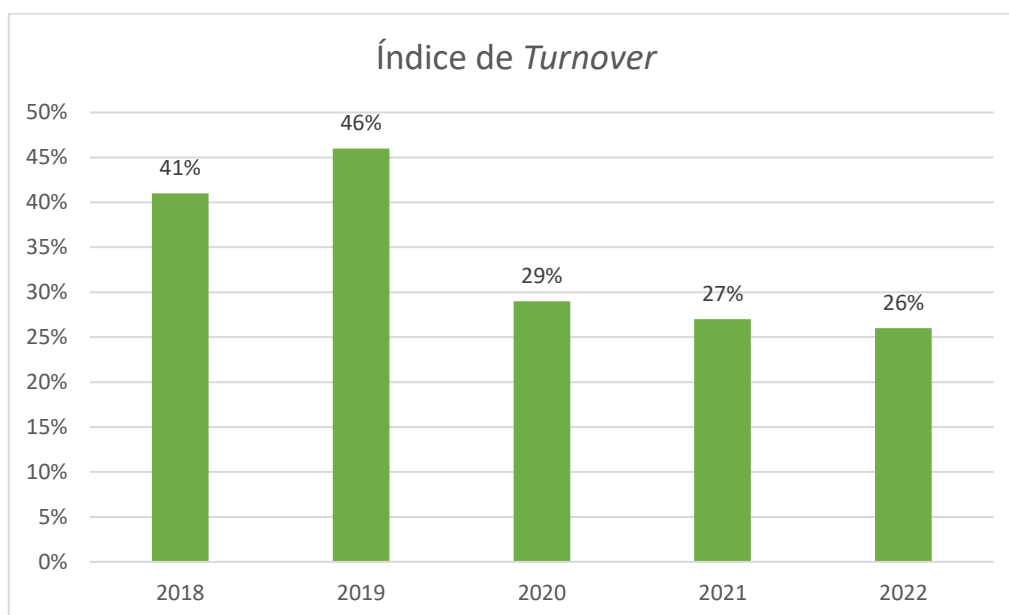


Figura 8- Índices de *Turnover* de 2018 a 2022

Fonte: Elaboração própria

Considerando o gráfico acima (Fig. 8), verifica-se que, apesar de observarmos uma tendência de descida da taxa de *turnover*, a mesma continua a ser considerada elevada e não deixa de ser uma preocupação para a organização. Assim, é importante mantê-la o mais reduzida possível, uma vez que elevadas taxas de *turnover* podem anunciar, por exemplo, problemas de liderança e/ou de clima organizacional. (Monteiro, 2018).

Do ano 2019 para 2020 é visível uma diminuição a 17% do índice do *turnover*. Esta diferença considerável deve-se ao aumento do número efetivo do período (2019- 23 colaboradores; 2020- 26 colaboradores), bem como à diminuição do número de demissões. No entanto, desde 2020 que se observa uma ligeira estabilização do índice, uma vez que, se verificam valores aproximados de número de admissões, de demissões e, bem como, do número total efetivo do período, durante os anos de 2020, 2021 e 2022.

Deste modo, através de contactos formais e informais, realizou-se, um levantamento de algumas debilidades e, também, de aspetos positivos da empresa (Tab. 4), isto é, aspetos que possam contribuir quer para a intenção do *turnover* e quer para a sua redução, respetivamente.

<i>Debilidades</i>	<i>Aspetos Positivos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de benefícios/ sistema de retenção para colaboradores.</li> <li>• Elevado <i>turnover</i></li> <li>• Classe profissional “motorista de pesados” cada vez mais envelhecida, no entanto, muita procura pela classe no mercado de trabalho.</li> <li>• Processo de seleção e recrutamento à base da intuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento inicial à entrada de novos colaboradores.</li> <li>• Cumpridora das condições salariais impostas à classe profissional.</li> <li>• Boa relação entre chefia e subordinados.</li> <li>• Empresa cumpridora dos seus deveres para com Clientes, Fornecedores e Estado e outros entes públicos.</li> <li>• Várias possibilidades de medidas a implementar, à disposição, de forma a atrair e reter o capital humano, bem como, reduzir a taxa de <i>turnover</i>.</li> </ul>

**Tabela 4- Debilidades e Aspetos Positivos**

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o *turnover* deverá ser um problema que a empresa deverá mitigar. Conforme mencionado no enquadramento teórico, se o *engagement* está relacionado negativamente com o *turnover*, assim como, quanto menor for o nível de comprometimento organizacional, mais elevada será a intenção de *turnover*. Porém, o

*engagement* está relacionado positivamente com o comprometimento organizacional, isto é, quanto mais elevado for o nível de comprometimento organizacional, maior será, também, o nível de *engagement*, que conseqüentemente, reduz a intenção de *turnover*. Desta forma, tenciona-se analisar a intenção de *turnover* recorrendo à pesquisa da percepção dos colaboradores sobre o *engagement* e comprometimento organizacional.

## **5.1. Metodologia**

O capítulo da metodologia tem como finalidade dar a conhecer como foi efetuado o procedimento da recolha de dados, a apresentação dos instrumentos utilizados, a caracterização da amostra e, por último, a análise da consistência interna dos instrumentos.

A metodologia quantitativa adotada, nesta análise, resulta da observação dos números apresentado nos Relatórios Únicos e, dos resultados obtidos pela aplicação dos questionários, com a finalidade de obter o nível de *engagement* e do comprometimento organizacional dos colaboradores analisados.

Segundo os autores, Sampieri *et al.*, citados por Gustin *et al.* (2012), o método quantitativo caracteriza-se pela recolha e análise de dados para responder a questões de pesquisa, e confia na medição numérica, na contagem e no uso da estatística para estabelecer uma conclusão relativamente a algum padrão de comportamento de uma certa população. Além disso, Fonseca (2008) refere que as investigações quantitativas usam um conjunto de análises estatísticas, para determinadas situações, de forma a determinar um padrão dos dados e o seu significado. Ainda, Pereira e Ramalho (2016) defendem que as pesquisas quantitativas são de extrema importância para o enriquecimento do conhecimento sobre variadas temáticas.

### **5.1.1. Procedimento**

Na presente análise foi seguida uma abordagem metodológica de recolha de elementos considerada mista, aplicando o método de inquérito por questionário, a análise dos indicadores de *Turnover*, a análise dos questionários aplicados do domínio do *engagement* e do comprometimento organizacional e ainda a análise documental para caracterizar o problema.

Inicialmente, foi solicitada autorização à gerência da BONUSPARADISE, para aplicação dos questionários nos seus colaboradores. Foi explicado o objetivo da aplicação dos questionários, nomeadamente, identificar o nível de *engagement* e de comprometimento organizacional dos colaboradores. Foi referido ainda o procedimento a realizar durante a recolha de dados, visando e assegurando a confidencialidade da recolha de dados.

Posteriormente, procedeu-se ao aviso dos participantes/público-alvo, através de uma mensagem de texto, informando sobre a circulação do questionário e o objetivo pretendido com as respostas, referindo o carácter voluntário da participação e a confidencialidade e anonimato na recolha e tratamento de dados.

Optou-se por aplicar o método de questionário em papel, uma vez que dentro do universo do público-alvo nem todos teriam a possibilidade de responder a um questionário *online*.

Primeiramente, foi realizado um pré-teste antes da data de fim de estágio, constituído por indivíduos do público-alvo, cujo objetivo era testar a viabilidade da aplicação dos questionários, de forma a avaliar e assegurar que o público-alvo compreendiam as questões colocadas. Depois de receber o *feedback* dos respondentes, não foram necessárias alterações ao questionário, podendo assim passar a aplicação dos questionários.

De seguida, procedeu-se à aplicação dos questionários em geral. No entanto, a participação dos respondentes no questionário, só foi possível após a data de fim de estágio.

Após a recolha dos questionários procedeu-se ao tratamento de dados com recurso ao *software* de análise estatística IBM SPSS *Statistic*, versão 28, onde foram, inicialmente, codificadas as variáveis e, posteriormente, realizadas as devidas análises estatísticas.

### **5.1.2. Instrumentos**

Para proceder à recolha da amostra foi elaborado um questionário estruturado por três partes. A primeira parte do questionário, de elaboração própria, inicia com uma breve explicação do intuito do questionário, fez-se referência ao anonimato e confidencialidade dos questionários. De seguida, foram apresentadas as questões sociodemográficas, de forma a poder caracterizar a amostra (Anexo B). A segunda parte diz respeito ao questionário UWES, que pretende avaliar os sentimentos dos colaboradores no que

respeita ao seu trabalho (*engagement*) (Anexo C). E por último, o questionário referente ao Comprometimento Organizacional, cujo objetivo é avaliar o comprometimento do colaborador perante a empresa onde se encontra a trabalhar (Anexo D).

#### *Questionário Sociodemográfico*

O questionário sociodemográfico (Anexo B) foi elaborado pela estagiária, com o objetivo principal de caracterizar a amostra conforme a informação pessoal (e.g.: género, idade, estado civil, habilitação académica) e informação profissional (e.g.: se a profissão já era anteriormente exercida e a antiguidade na empresa).

As opções de respostas foram apresentadas em classes.

#### *Questionário UWES*

O questionário UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) é um instrumento de avaliação utilizada para medir o *engagement* no trabalho. Foi elaborada por Schaufeli e Bakker (2003), investigadores da Universidade de Utrecht, na Holanda.

O instrumento UWES é composto por dezassete afirmações relacionadas com as três dimensões, já previamente explicadas. Utilizando uma escala de *Likert* de 0 a 6, em que 0 = “Nunca”, 1 = Quase Nunca, 2 = Às vezes, 3 = “Regularmente”, 4 = “Frequentemente”, 5 = “Quase Sempre” e 6 = “Sempre”. Avaliando, assim, o vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17), a dedicação (itens 2, 5, 7, 10 e 13) e a absorção (itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16) com o objetivo de concluir o grau a que o colaborador inquirido está envolvido com o seu trabalho (Martins & Pereira, 2008; Teles *et al.*, 2017).

---

#### ***Vigor***

---

1. No seu trabalho, sente-se repleto (cheio) de energia.
  4. No trabalho, sente-se com força e vigor (vitalidade).
  8. Quando se levanta pela manhã, sente vontade de ir trabalhar.
  12. Sente que pode continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
  15. No trabalho, sente-se uma pessoa mentalmente resistente.
  17. No trabalho, sente que é persistente mesmo quando as coisas não correm bem.
- 

**Tabela 5- *Engagement*: dimensão vigor**

Fonte: Teles *et al.* (2017)

O vigor é medido pelos seis itens acima mencionados (Tab. 5), e referem-se aos altos níveis de energia e resiliência, à vontade de investir esforços, não se cansar com

facilidade, e persistir perante dificuldades que possam eventualmente aparecer. Aqueles que apresentem *scores* mais elevados, geralmente possuem bastante energia quando trabalham, enquanto que aqueles que apresentem valores mais baixos possuem menos energia (Schaufeli & Bakker, 2004).

---

### ***Dedicação***

---

2. Acha que o trabalho que realiza é com um significado e propósito.
  5. Sente-se entusiasmado com o seu trabalho.
  7. Sente que o seu trabalho o inspira.
  10. Sente-se orgulhoso com o trabalho que realiza.
  13. Sente que o seu trabalho é desafiante.
- 

**Tabela 6- *Engagement*: dimensão dedicação**

Fonte: Teles *et al.* (2017)

A dedicação é medida através das cinco afirmações acima (Tab. 6), que diz respeito ao significado pelo trabalho, se o colaborador se sente entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu trabalho, traduzindo-se num sentimento de inspiração e de desafio. Aqueles que apresentam pontuações elevadas identificam-se fortemente com o seu trabalho porque a vivência é significativa, inspiradora e desafiante. Além disso, sentem-se entusiasmados e orgulhosos em relação ao trabalho. Aqueles que apresentam pontuações baixas não se identificam com o trabalho, e traduz-se num sentimento totalmente contrário às pontuações elevadas (Schaufeli & Bakker, 2004).

---

### ***Absorção***

---

3. Sente que o “tempo voa” quando está a trabalhar.
  6. Quando está a trabalhar, esquece tudo o que se passa ao seu redor
  9. Sente-se feliz quando trabalha intensamente.
  11. Sente-se envolvido com o trabalho que faz.
  14. Sente que se “deixa levar” pelo seu trabalho.
  16. Sente que é difícil desligar-se do trabalho.
- 

**Tabela 7- *Engagement*: dimensão absorção**

Fonte: Teles *et al.* (2017)

A absorção é medida através das seis afirmações remanescentes (Tab. 7), que se referem ao colaborador estar totalmente compenetrado no trabalho e por norma, tem dificuldades em “desligar-se” do mesmo, sente que o tempo passa depressa e esquece-se do que se

passa à sua volta. Aqueles que apresentam valores mais altos, por norma, sentem que estão mais envolvidos e imersos no trabalho, e têm dificuldades em desapegar-se dele. Consequentemente, tudo ao seu redor é esquecido e o tempo parece voar. Aqueles que apresentam baixos valores de absorção têm um sentimento totalmente contrário (Schaufeli & Bakker, 2004).

O questionário em questão (Anexo C) foi elaborado e adaptado segundo a tradução publicada por Martins e Pereira (2008).

#### *Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional*

O Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional é um instrumento multidimensional, capaz de avaliar o comprometimento organizacional com recurso a três escalas diferentes, a fim de avaliar as três diferentes dimensões do Comprometimento Organizacional, nomeadamente, a afetiva (afirmações 2, 6, 7, 9, 11 e 15), calculativa (afirmações 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19) e normativa (afirmações 4, 5, 8, 10, 12 e 18) (Nascimento *et al.*, 2008).

É espectável que o compromisso afetivo tenha a relação positiva mais forte, seguido pelo compromisso normativo. Espera-se, também, que o compromisso calculativo não esteja relacionado, ou esteja relacionado negativamente, com estes comportamentos de trabalho desejáveis (Meyer *et al.*, 2002)

Estas escalas são constituídas por afirmações (Tab. 8), respondidas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos de concordância, em que 1 = “Discordo Totalmente”, 2 = “Discordo”, 3 = “Discordo Parcialmente”, 4 = “Não Concordo Nem Discordo”, 5 = “Concordo Parcialmente”, 6 = “Concordo”, 7 = “Concordo Totalmente”.

---

#### ***Comprometimento Afetivo***

---

- 2. Não se sente “emocionalmente ligado” a esta empresa.
- 6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para si.
- 7. Não se sente como “parte da família” nesta empresa.
- 9. Sente os problemas da empresa como se fossem seus.
- 11. Ficaria feliz se ficasse o resto da sua profissão nesta empresa.
- 15. Não se sente como fazendo parte da empresa.

---

#### ***Comprometimento Calculativo***

---

- 1. Acredita que há muitas poucas alternativas para poder sair desta empresa.
-

3. Seria materialmente muito penalizador para si, se neste momento, saísse desta empresa, mesmo que o pudesse.

13. Uma das principais razões para continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tem atualmente.

14. Neste momento, manter-se nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

16. Uma das consequências negativas para si caso saísse da empresa é a escassez de alternativas de oportunidades de emprego que teria disponível.

17. A sua vida iria ser afetada se decidisse querer sair da empresa, neste momento.

19. Sente que como já deu tanto a esta empresa, não considera a possibilidade de trabalhar numa outra.

---

#### ***Comprometimento Normativo***

---

4. Não deixa esta empresa, neste momento, porque sente que tem uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham na empresa.

5. Sente que não tem qualquer dever moral em permanecer na empresa onde está atualmente.

8. Mesmo que fosse uma vantagem para si, sente que não seria correto deixar esta empresa atualmente.

10. Sente que esta empresa merece a sua lealdade.

12. Sentir-se-ia culpado se deixasse a empresa agora.

18. Sente que tem um grande dever para com esta empresa.

---

**Tabela 8- Escalas do Comprometimento Organizacional**

Fonte: Nascimento *et al.* (2008)

Com base no artigo de Nascimento *et al.* (2008) criou-se o instrumento de avaliação do Comprometimento Organizacional, conforme o anexo D.

#### **5.1.3. Amostra**

A população alvo desta análise é composta por 26 motoristas de veículos pesados a trabalhar na empresa BONUSPARADISE- Transportes, Lda.. Assim, destes 26, apenas 21 fizeram parte da amostra (N=21), o que corresponde a 81% da população.

A intenção inicial era abranger a população na sua totalidade, de forma a ter maior representatividade, mas, infelizmente, não foi possível, uma vez que alguns dos

colaboradores-alvo de inquérito se encontravam de férias, outros ausentes por motivos de baixa, e outros não quiseram responder/participar nos inquéritos.

<i>Características</i>	<i>Frequência (n)</i>	<i>Percentagem (%)</i>
<b><i>Sexo</i></b>		
Masculino	<b>20</b>	<b>95%</b>
Feminino	1	5%
<b><i>Idade</i></b>		
35 anos a 44 anos	<b>9</b>	<b>43%</b>
45 anos a 54 anos	7	33%
> 55 anos	5	24%
<b><i>Estado Civil</i></b>		
Solteiro	8	38%
Casado	<b>12</b>	<b>57%</b>
Divorciado	1	5%
<b><i>Habilitações</i></b>		
Ensino Básico	<b>13</b>	<b>62%</b>
Ensino Secundário	7	33%
Licenciatura	1	5%
<b><i>Indivíduos que já exerciam a profissão anteriormente</i></b>		
Exerciam	<b>21</b>	<b>100%</b>
Não exerciam	0	0%
<b><i>Tempo na Empresa</i></b>		
< 1 ano	3	14%
Entre 1 a 2 anos	3	14%
Entre a 2 a 5 anos	6	29%
> 5 anos	<b>9</b>	<b>43%</b>

Tabela 9- Caracterização da Amostra

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos inquiridos (Tab. 9), estes são, na sua maioria, com idades compreendidas entre os 35 e 44 anos, sendo 20 (correspondentes a 95%) dos inquiridos do sexo masculino e 1 (5%) do sexo feminino, como podemos verificar na tabela cima.

Destes, 12 são casados (o que corresponde a 57% da amostra), 8 (38%) são solteiros e a minoria, isto é, apenas um indivíduo (5%) é divorciado. No que diz respeito às habilitações académicas, apenas 1 dos inquiridos é licenciado (5%), 7 (33%) têm o ensino secundário, e a maioria, correspondente a 13 indivíduos (62%) têm apenas o ensino básico.

Todos os inquiridos, ou seja, os 21 indivíduos (100% da amostra) já exercia a profissão de motorista de veículos pesados antes de pertencer aos quadros da empresa. A maioria dos inquiridos pertence à empresa há mais de 2 anos, em específico, 6 deles (29%) estão na empresa entre a 2 anos a 5 anos, e 9 (43%) trabalham na empresa há mais de 5 anos. Relativamente aos colaboradores há menos de 1 ano são apenas 3 (14%), bem como, quem trabalha na empresa entre a 1 ano a 2 anos são 3 indivíduos, correspondente a 14% da amostra.

#### **5.1.4. Consistência interna das escalas**

Após a recolha da amostra, a base de dados foi exportada para o *software* IBM SPSS *Statistic*. Optou-se por inicialmente realizar uma análise às escalas relativamente à sua confiabilidade através de testes de consistência interna, aplicando o cálculo do *Alpha de Cronbach*.

Na generalidade, para que se considere que exista uma boa consistência interna, o valor do  $\alpha$  deve ser igual ou superior a 0,70, todavia, é ainda considerado aceitável um  $\alpha$  de 0,60 (Maroco & Marques, 2006).

No que respeita ao Comprometimento Organizacional, o estudo de Meyer e Allen (1997) apresentou valores de *Alpha* de 0,85 para a subescala do comprometimento organizacional afetivo, 0,79 para a subescala do comprometimento organizacional calculativo, 0,73 para a subescala do comprometimento organizacional normativo (Nascimento *et al.*, 2008). Por outro lado, o estudo de Nascimento *et al.* (2008) obteve coeficientes de *Alpha de Cronbach* mais elevados, expressando valores de 0,91 para o comprometimento organizacional afetivo, 0,91 para o comprometimento organizacional calculativo e 0,84 para o comprometimento organizacional normativo. Na presente análise, a subescala do comprometimento organizacional afetivo apresentou um valor de 0,79, a subescala do comprometimento organizacional calculativo de 0,72 e a subescala do comprometimento organizacional normativo de 0,73.

Relativamente ao *Engagement*, no estudo de validação da escala UWES apresentado por Schaufeli e Bakker (2004), obteve-se um valor de *Alpha de Cronbach* igual a 0,93. No que diz respeito às dimensões da escala, obteve-se um coeficiente de *Alpha de Cronbach* de 0,82 para o vigor, 0,89 para a dedicação e 0,83 para a absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). No estudo de Teles *et al.* (2017) apresentaram valores de *Alpha* superiores

relativamente à escala original, nomeadamente um *Alpha de Cronbach* para a escala de 0,94, e no que se refere às dimensões, 0,89 para o vigor, 0,91 para a dedicação e 0,92 para a absorção. No que diz respeito à presente análise, a escala obteve um *Alpha de Cronbach* no valor de 0,96, e em relação às dimensões, obteve-se 0,92, 0,89, 0,90, para as dimensões vigor, dedicação e absorção, respetivamente.

	<i>Número de itens</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b><i>Engagement</i></b>	<b>17</b>	<b>0,96</b>
→ <i>Vigor</i>	6	0,92
→ <i>Dedicação</i>	5	0,89
→ <i>Absorção</i>	6	0,90
<b><i>Comprometimento Organizacional</i></b>	<b>19</b>	<b>0,85</b>
→ <i>Comprometimento Afetivo</i>	6	0,79
→ <i>Comprometimento Normativo</i>	6	0,73
→ <i>Comprometimento Calculativo</i>	7	0,72

**Tabela 10- Coeficientes de Alpha de Cronbach**

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a tabela supra apresentada (Tab. 10), verifica-se que os valores de *Alpha de Cronbach* das escalas e subescalas analisadas se situam entre 0,72 e 0,96, valores que estão em concordância com o valor recomendado por Maroco e Marques (2006). Assim, pode-se concluir que todas as escalas apresentam uma consistência interna adequada, sendo possível prosseguir a análise pretendida.

## 6. Apresentação e Discussão de Resultados

Ao longo do presente capítulo, foi efetuada uma análise das variáveis *Engagement* e Comprometimento Organizacional, relativamente aos mínimos, máximos, médias, medianas e desvios padrões. De seguida, foi aplicado o modelo de coeficientes de Spearman, de maneira a avaliar a relação entre variáveis. Pretende-se ainda compreender o nível de *Engagement* e de Comprometimento Organizacional.

A tabela 11 expõe os mínimos e máximos, médias (M), desvios padrões (DP) e medianas (Me). Os mínimos e os máximos correspondem aos valores menores e maiores respondidos. A média é uma medida de tendência central e é a soma dividida pelo número total. A mediana, também, uma medida de tendência central, é o valor central de um conjunto de números colocados por ordem de grandeza. Esta trata-se do número que se encontra exatamente no centro, de modo que 50% dos números sejam superiores e 50% sejam inferiores ao valor central. Por sua vez, o desvio padrão é uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados, ou seja, este indica o quanto um conjunto de dados é uniforme, e quanto mais próximos de 0 o desvio padrão for, mais homogêneos serão os dados.

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<b>Idade (a)</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3,81</b>	<b>4,00</b>	<b>0,814</b>
<b>Tempo na Empresa (b)</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>1,095</b>
<b>Comprometimento Organizacional (c)</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5,27</b>	<b>5,37</b>	<b>0,487</b>
→ <b>Comprometimento Afetivo</b>	5	7	6,02	6,17	0,513
→ <b>Comprometimento Normativo</b>	4	6	5,08	5,00	0,702
→ <b>Comprometimento Calculativo</b>	3	6	4,80	5,00	0,609
<b>Engagement (d)</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4,54</b>	<b>4,76</b>	<b>0,846</b>
→ <b>Vigor</b>	3	6	4,52	4,83	0,904
→ <b>Dedicação</b>	3	6	4,67	5,00	0,875
→ <b>Absorção</b>	3	6	4,45	4,50	0,858

- (a) 1- 18 anos a 24 anos; 2- 25 anos a 34 anos; 3- 35 anos a 44 anos; 4- 45 anos a 54 anos; 5- mais de 55 anos;  
 (b) 1- menos de 1 ano; 2- 1 a 2 anos; 3- 2 a 5 anos; 4- superior a 5 anos;  
 (c) 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Discordo Parcialmente; 4- Não Concordo Nem Discordo; 5- Concordo Parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo Totalmente;  
 (d) 0- Nunca; 1- Quase Nunca; 2- Às vezes; 3- Regularmente; 4- Frequentemente; 5- Quase Sempre; 6- Sempre;

**Tabela 11- Análise descritiva das variáveis**

Relativamente às médias das variáveis em análise, e em conformidade com a tabela 10, a média da idade dos inquiridos situa-se entre os 45 e os 54 anos ( $M = 3,81$ ;  $DP = 0,814$ ). Quanto ao tempo na empresa (antiguidade), em média, os inquiridos laboram já entre a 2 e 5 anos na empresa ( $M = 3,00$ ;  $DP = 1,095$ ). Considerando a escala de *Likert* de 7 pontos, pode afirmar-se que o Comprometimentos Organizacional apresenta uma média razoável ( $M = 5,27$ ;  $DP = 0,487$ ). **Quanto às suas dimensões, o comprometimento afetivo é das dimensões que apresenta uma média mais elevada** ( $M = 6,02$ ;  $DP = 0,513$ ), seguindo-se o comprometimento normativo ( $M = 5,08$ ;  $DP = 0,702$ ) e, com uma média mais baixa, o comprometimento calculativo ( $M = 4,80$ ;  $DP = 0,609$ ). Tendo em conta a amplitude da escala utilizada para o *Engagement*, **constata-se que os indivíduos expõem um nível de *engagement* consideravelmente mediano** ( $M = 4,54$ ;  $DP = 0,846$ ). Relativamente às suas subescalas, a absorção é a subescala com a média menor ( $M = 4,45$ ;  $DP = 0,858$ ), ligeiramente superior é a subescala do vigor ( $M = 4,52$ ;  $DP = 0,904$ ) **e com a média mais elevada é a subescala da dedicação** ( $M = 4,67$ ;  $DP = 0,875$ ).

No que respeita às medianas, o Comprometimento Organizacional é a variável que apresenta a mediana mais elevada ( $Me = 5,37$ ). Quanto às dimensões do Comprometimento Organizacional, o comprometimento afetivo destaca-se com um valor de mediana superior ( $Me = 6,17$ ), seguido do comprometimento normativo e calculativo com o valor de mediana igual ( $Me = 5,00$ ). Por outro lado, o *engagement* apresenta valores de mediana ligeiramente mais baixos ( $Me = 4,76$ ). Relativamente às suas dimensões, a mediana mais elevada corresponde à subescala da dedicação ( $Me = 5,00$ ), seguindo-se da subescala do vigor ( $Me = 4,83$ ) e com um valor inferior apresenta-se a subescala absorção ( $Me = 4,50$ ).

Quanto aos desvios padrões das variáveis em análise, estes apresentam, valores compreendidos entre 0,487 e 0,846. Se por um lado, a variável que apresenta menor dispersão de respostas é o Comprometimento Organizacional e as respetivas dimensões, por outro lado, e o *Engagement* e as suas dimensões apresentam um desvio padrão mais elevado, pelo que se pode concluir que a amostra desta análise tanto apresentam níveis de *Engagement* mais altos, como baixos.

## 6.1. Coeficiente de Correlação Spearman

O modelo de correlação de Spearman foi proposto por Charles Spearman, como uma medida de força por associação entre duas variáveis (Hauke & Kossowski, 2011). O coeficiente de correlação de Spearman é utilizado para avaliar o grau de correlação entre variáveis quantitativas, e pode variar entre -1 e +1 (Sousa, 2019).

Considerando os resultados para o coeficiente de correlação de Spearman representados na tabela exposta no anexo E, é possível verificar uma correlação positiva, entre o *Engagement* e o Comprometimento Organizacional Afetivo (0,021), Normativo (0,307) e Calculativo (0,213), o que indica que os colaboradores *engaged* potenciam o Comprometimento Organizacional. No entanto, entre as dimensões destas escalas, observa-se, nomeadamente, entre a dimensão “absorção” do *Engagement* e a dimensão “afetiva” do Comprometimento Organizacional uma correlação negativa (-0,069), o que significa que os colaboradores que não se sentem envolvidos e imersos no trabalho está a afetar o comprometimento afetivo, ou seja, o desejo de permanecer na organização, e, conseqüentemente, não se sentem emocionalmente vinculados e identificados com a empresa.

Relativamente às variáveis sociodemográficas analisadas, observa-se que por um lado, a idade dos participantes está correlacionada negativamente ao Comprometimento Organizacional (-0,059) e respetiva dimensão “normativo” (-0,071) e, também, ao *engagement* (-0,352) e suas respetivas dimensões “vigor”, “dedicação” e “absorção” (-0,392; -0,327; -0,280). Por outro lado, encontra-se correlacionado positivamente com as restantes dimensões do Comprometimento Organizacional “calculativo” e “afetivo” (0,090; 0,024), **o que sugere que os participantes com o avançar da idade tendem a mostrar um *engagement* e comprometimento organizacional mais reduzido. No entanto, apresentam desejo e necessidade de permanecer na empresa, uma vez que se sentem emocionalmente vinculados e identificados com a empresa e, também, porque reconhecem os custos associados se saíssem da empresa.** Quanto à antiguidade organizacional, esta encontra-se negativamente correlacionada com o *Engagement* (-0,198) e as dimensões “vigor”, “dedicação” e “absorção” (-0,097; -0,127; -0,259). Contudo, positiva com o Comprometimento Organizacional e as dimensões “afetivo”, “normativo” e “calculativo”, **o que leva a crer que os colaboradores com uma antiguidade organizacional mais longa, apesar de estarem menos *engaged*, têm um**

**sentimento de comprometimento para com a organização onde se encontram inseridos.**

Verificou-se que os motoristas da BONUSPARDISE apresentam uma relação positiva mais forte ao nível do Comprometimento Organizacional Afetivo, tal como é espectável que seja pelo estudo de Meyer *et al.* (2002). Relativamente, ao *engagement*, a análise efetuada neste relatório, acabou por ir em conformidade com o estudo realizado por Martins (2013). Isto é, apurou-se que a dimensão mais verificada, na amostra, foi a Dedicção, seguida pelo Vigor e depois a Absorção, sendo estes valores, em geral, médios superiores ao ponto intermédio da escala de medida para todas dimensões. Ou seja, o sentimento predominante destes colaboradores é referente à dimensão dedicação, que se traduz num sentimento de identificação com o seu trabalho, sentem que o seu trabalho é significativo e desafiante, por consequência sentem-se orgulhosos do que fazem. No entanto, sentem-se menos animados, entusiastas e persistentes na realização das suas funções (vigor) e sentem-se menos envolvidos e compenetrados no seu trabalho (absorção).

Em suma, tendo em conta os resultados obtidos, verifica-se que os motoristas se encontram consideravelmente *engaged* e comprometidos afetivamente com a organização, contudo, não é possível fazer uma previsão exata da intenção de *turnover*, como foi a primeira vez que se aplicou estes instrumentos, não existe dados para se realizar uma comparação entre os níveis de *engagement* e de comprometimento organizacional com o respetivo índice de *turnover*. No entanto, se no ano seguinte, ao calcular o índice de *turnover* do ano 2023, existe oportunidade de confrontar com os dados obtidos nos questionários aplicados. Contudo, o facto de o comprometimento afetivo apresentar um valor mais elevado, bem como, os valores do *engagement*, nomeadamente referente à escala “dedicação” ser superior às restantes, poderá ser um indicador de satisfação com a organização e, assim, estes dois fatores contribuirão para a probabilidade da redução taxa de *turnover*.

Porém, a taxa de *turnover* continua a ser um problema. Por conseguinte, e, com o objetivo de mitigar a taxa de *turnover*, são sugeridas algumas medidas que possam aumentar o Comprometimento Organizacional Afetivo e diminuir as dimensões Normativo e Calculativo, de forma que os colaboradores passem a desejar permanecer na organização, do que a ter um sentimento de necessidade ou obrigação para permanecer na organização.

E, também, apesar do resultado positivamente médio, que possam aumentar o engajamento dos colaboradores, em todas as dimensões.

## 7. Sugestões de medidas de melhorias

Embora seja predominante o comprometimento organizacional afetivo e o *engagement* na empresa, ainda existe a possibilidade de aumentar ou abranger esses sentimentos a mais colaboradores. Em específico, converter os colaboradores que estão comprometidos normativamente e calculativamente, incitando a “vestirem a «camisola»”, a alterar o seu comprometimento para afetivo. E, conseqüentemente, reduzir o sentimento que a permanência na empresa seja uma necessidade ou uma obrigação. Assim, como os colaboradores sentirem-se mais *engaged* tanto a nível da dedicação, como do vigor e da absorção.

Numa conversa informal, o responsável da empresa confidenciou que, para o próprio, uma das ações que pratica para manter os seus colaboradores *engaged* e comprometidos para com a organização, é o pagamento dos salários, todos eles consideravelmente altos, tendo em conta as cláusulas que se é obrigatório pagar, a tempo e a horas.

Considerando os dados expostos ao longo do presente relatório, propõem-se sugestões de ações que visam mitigar o problema exposto previamente, de forma a reforçar o comprometimento organizacional e o *engagement* que, conseqüentemente, é expectável que tenha um efeito positivo e redutivo no índice de *turnover*. Neste sentido, propõe-se:

- Criar uma cultura organizacional voltada para as pessoas, isto é, valorizar os colaboradores independentemente das suas funções, demonstrando que a empresa funciona porque as pessoas que constituem a mesma trabalham por isso.
- Elogiar, sempre e quando for necessário reforçar de forma sistemática valorizando comportamento de afetividade de *engagement* que os colaboradores possam demonstrar;
- Implementar uma cultura de *feedback* – oferecer *feedbacks* frequentemente é crucial para que os colaboradores percebam aspetos que possam estar a errar ou que possam melhorar, por exemplo, relativamente ao *modus operandi* de cada um, a situações pontuais que possam acontecer;
- Conceder dias livres para celebração de aniversários do próprio colaborador e/ou dos filhos - até aos 18 anos;
- Trabalhar o *endomarketing* da empresa, isto é, melhorar a imagem interna da empresa para se refletir externamente à empresa. Os colaboradores devem ter orgulho da

empresa onde exercem funções. Este *endomarketing* pode ser trabalhado através de programas de integração, formação e reconhecimento;

- Apostar nas formações dos colaboradores, para além das obrigatórias, elaborando um plano de formação de acordo com a necessidade de formação de cada um. No intuito de aprimorar habilidade e enriquecer a carreira, existem várias ofertas de formações pertinentes e interessantes para os motoristas de pesados e a sua função, como, por exemplo: segurança e saúde no trabalho; segurança rodoviária; condução defensiva, económica e ambiental; tempos de condução e repouso e utilização do tacógrafo; primeiros socorros para motoristas; acondicionamento de carga: estiva e amarração; as boas práticas no transporte de produtos alimentares; comunicação e relações interpessoais; ou, até, línguas estrangeiras (por exemplo: inglês técnico à função);
- Realizar avaliações de desempenho e, conforme os resultados, entregar recompensas a quem o merecer. Recompensas como vales ou *vouchers*, que possam presentear, por exemplo, mais um dia de fim de semana, um jantar com a família, bilhetes para espetáculos.
- Promover a assiduidade através da concessão de mais dias de férias, isto é, por exemplo, o colaborador que durante um ano tiver uma taxa de absentismo igual a zero, é congratulado com mais dois dias de férias.

Adicionalmente à avaliação de desempenho, é relevante a realização de entrevistas de carreira, com o objetivo de entender o desenvolvimento da pessoa no último ano e gerir as suas expectativas futuras e, se for caso, identificar os colaboradores que equacionam sair da empresa, procurando os motivos que estão na base dessa intenção.

Será importante, também, apostar em técnicas de recrutamento e seleção. Deixar de realizar estes processos à base da intuição, e talvez, experimentar numa perspetiva mais ponderada, através de entrevistas estruturadas e testes comportamentais. Uma vez que, a aplicação de boas técnicas de recrutamento e seleção levam a contratações acertadas, e de acordo com o perfil que a empresa acreditar ser o mais adequado.

Para além dos pontos acima abordados, é, também, pertinente continuar a investir num ambiente de trabalho agradável, por exemplo, apostar em confraternizações, atividades recreativas (*teambuilding*), ou até mesmo uma zona de convivência na empresa onde os colaboradores possam conversar ou beber um café. Uma vez que os motoristas da empresa, maioritariamente do tempo, andam na sua maioria desencontrados, sugere-se

que as confraternizações ou atividades de *teambuilding* pudessem ser realizadas, por exemplo, perto do Natal ou fim do ano, uma vez que é uma altura em que se consegue concentrar todos os colaboradores. Ou, eventualmente marcar um dia, e fazer com que todas as viagens terminem pela mesma altura.

Caso aconteça a implementação de algumas medidas de melhoria sugeridas, seria interessante analisar estes componentes, novamente, de forma a poder avaliar possíveis alterações nos resultados apresentados, em particular verificar se o empenhamento afetivo teria um valor mais expressivo e se os colaboradores se mostram mais *engaged*.

## 8. Conclusão

A realização deste estágio, na CEM - Centro De Estudos, Formação Em Informática E Gestão Para Empresas, Lda., foi uma oportunidade de colocar em prática e adquirir novos conhecimentos e competências. Foi uma experiência bastante positiva e benéfica, uma vez que o estágio contribuiu para uma nova experiência de contacto com o mundo laboral, mais propriamente na área de interesse, a Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

Relativamente, à componente prática do estágio, mais concretamente, às atividades que me foram permitidas desempenhar, em geral, faço um balanço positivo. O processamento de salários, foi de todas as tarefas que mais ansiei aprender e debruçar-me. No entanto, destaco a gestão de vínculos na Segurança Social como uma das tarefas mais complicadas, não pela tarefa em si, mas pelo número de vezes que foi realizada – tendo em conta o número de clientes. E, também, pelos constrangimentos que houve inicialmente, pois, não houve informação suficiente por parte da Segurança Social de como proceder a essa gestão, e, uma vez que, anteriormente, não ocorria a obrigatoriedade da gestão dos vínculos na Segurança Social, muitos dos contratos não eram atualizados há vários anos. Deste modo, e, considerando, as restantes tarefas a desempenhar e prazos, foi complicado de gerir.

Por outro lado, numa perspetiva teórica, este relatório permitiu a pesquisa e o conhecimento de informações bastante relevantes para o desenvolvimento da temática. Através da revisão de literatura foi possível constatar a influência que o comprometimento organizacional e o *engagement* podem ter sobre a intenção de *turnover*, isto é, sobre a intenção de saída da organização onde se encontram inseridos. Perante os resultados dos questionários aplicados, era expectável valores mais baixos do que àqueles que se obteve, tanto no Comprometimento Organizacional, bem como, no *Engagement*. Porém, suponho que perante um questionário, os colaboradores foram bastante benevolentes nas respostas dadas, o que conseqüentemente, interferiu nos resultados. Quanto, ao problema identificado e aos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, de momento, não é possível prever a intenção de *turnover*, visto ter sido a primeira vez que se aplicou este tipo de questionários. Assim, concluo que é pertinente e importante a continuação da aplicação dos questionários, com carácter regular, por exemplo, de 6 em 6 meses, ou 12 em 12 meses, de forma a conceber um

modo de comparabilidade, e deste modo, conseguir prever a intenção de *turnover* perante os resultados dos questionários relativos ao *Engagement* e ao Comprometimento Organizacional.

Por fim, importa referir que este relatório é o culminar de todo um processo de aprendizagem e reflexão contínua que me permitiu aprofundar, alargar e aplicar conhecimentos. Este é, também, o resultado do desafio mais estimulante e gratificante de todo o meu percurso académico. Ao longo do mesmo, reconheço que fui crescendo enquanto futura profissional, adquirindo mais ferramentas para encarar e resolver os desafios que irei encontrar ao longo da minha vida.

## Referências Bibliográficas

- Aguiar, V., Marangoni, I., Saffiotti, B., & Isabela, B. (2017). Correlação entre o desempenho no trabalho e os KPI de Recursos Humanos em uma Empresa de Bens de Consumo. *Revista Mackenzie de Engenharia e Computação*, 17(1), 67–84.
- Allen, N., & Meyer, J. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*.
- Alves, T. (2016). *Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea*. [Dissertação de Mestrado]. Academia da Força Aérea, Sintra.
- Andrade, J. (1994). Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas Em Psicologia*, 2(1), 37–48.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. Disponível em <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bartunek, J., Huang, Z., & Walsh, I. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5–38. Disponível em <https://doi.org/10.1177/0018726707085944>
- Belo, N. (2014). *Compromisso organizacional e intenções de saída: Será a antiguidade uma variável moderadora?* [Tese de Mestrado]. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Bem, R. (2020). *Motivação e Engagement no Trabalho. Estudo de Caso numa Instituição de Solidariedade Social*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Educação e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33067>
- Callado, A. (2020). *A Intenção de Turnover e o Comprometimento Organizacional dos Enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Lisboa.
- Capelo, R., & Pocinho, M. (2010). Adaptação de uma Escala de Avaliação do Engagement no trabalho do Professor (UWES). *I Seminário Internacional "Contributos Da Psicologia Em Contextos Educativos," 2001*, 1068–1074.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Brasil: Editora Manole.

- Christopher, S., Fethney, J., Chiarella, M., & Waters, D. (2018). Factors influencing turnover in GenX nurses : Results of an Australian survey. *Collegian*, 25(2), 217–225.
- Costa, S., & Santos, M. (2012). Sistema de Business Intelligence no suporte à Gestão Estratégica. *Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI)*, 1–10.
- Cruz, P., & Ávila, L. (2021). Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros para gerenciamento nas Organizações: Quando devem ser considerados KPI ou KRI. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 9(2), 88–100. Disponível em <https://doi.org/10.31512/gesto.v9i2.324>
- Dalton, D., Todor, W., & Krackhardt, D. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.
- Dwesini, N. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1–15.
- Ferreira, A., Nunes, F., Duarte, H., & Martinez, F. (2015). *GRH - Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2020). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42(2), 222–238.
- Ferreira, M., & Siqueira, M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações Em Contexto*, 2, 47–67.
- Fonseca, J. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. *VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, 18.
- Fornes, S., & Rocco, T. (2004). *Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness*. In T. M. Egan (Ed.), *Proceedings AHRD 2004 Conference* (Vol. 1, Chap. 19, pp. 391–398). Texas: Academy of Human Resource Development.
- Gallup. (2013). *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. [s.l.].
- Gonçalves, M. (2013). *Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria* [Dissertação de Mestrado]. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.
- Gustin, M., Lara, M., & Costa, M. (2012). *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Revista Da Faculdade de Direito*, 60, 291–316.

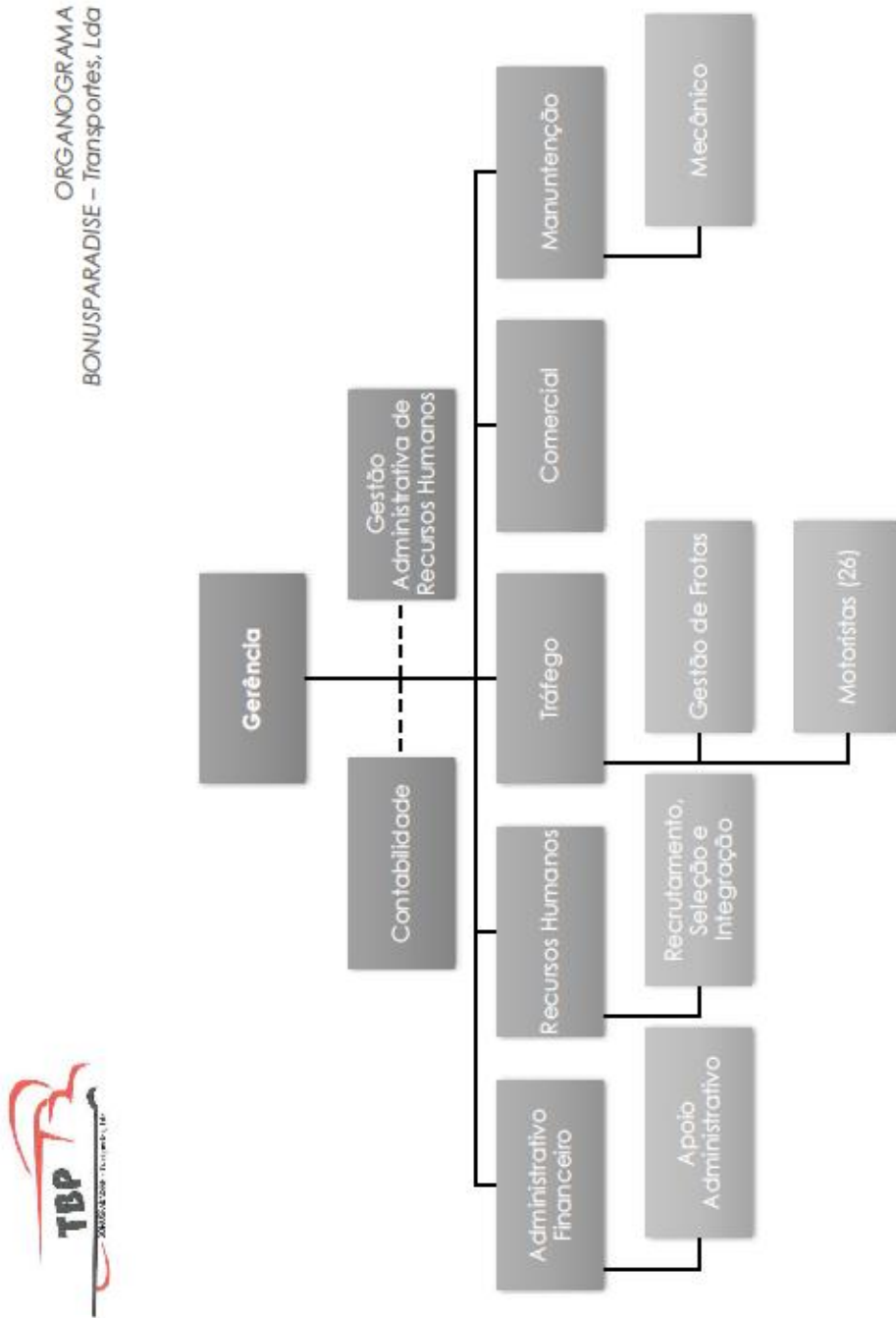
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of pearson's and spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87–93. Disponível em <https://doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1>
- Justiniano, A. (2021). *Geração Y e Z: O impacto da Identificação Organizacional no Engagement e na Intenção de Turnover*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria.
- Kazi, G., & Zadeh, D. (2011). The Contribution of Individual Variables: Job Satisfaction and Job Turnover. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 984–991.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Martins, J. (2013). *Validação da versão Portuguesa do Questionário Utrecht Work Engagement para medir o Engagement no trabalho nos profissionais dos Cuidados de Saúde Primários*. [Projeto de Mestrado]. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Martins, P., & Pereira, A. (2008). *Tradução da versão completa (17 itens) do instrumento do UWES (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE)*.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Monteiro, B. (2018). *Análise dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos na Empresa Frutorra Pimenta, Lda*. [Relatório de Estágio]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Moreira, J. (2022). Introdução dos Indicadores de KPI à luz do Lean Kata Coaching para a redução dos Índices de Turnover e Absenteísmo através da capacitação de funcionários no atendimento dos pacientes de um hospital. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 11(1), 50–62. Disponível em <https://doi.org/10.33362/visao.v11i1.2719>
- Moura, D. (2013). *Engagement no Trabalho: a perspetiva do Modelo Demandas-Recursos Laborais*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Algarve, Faro.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Nunes, D. (2019). *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: Um estudo com profissionais de tecnologias de informação*. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.

- Nunes, E., & Gaspar, M. (2014). Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen: Estudo com Enfermeiros. *Pensar Enfermagem*, 18(1), 14–26.
- Oliveira, B. (2020a). *Gestão do Impacto e Social Return on Investment: Projeto Sistema de Alerta Precoce do Insucesso Escolar*. [Relatório de Estágio]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.
- Oliveira, E. (2020b). *Engagement no Trabalho - O caso dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–54.
- Pereira, G., & Ortigão, M. (2016). Pesquisa Quantitativa em Educação: Algumas considerações. *Periferia*, 8(1), 66–79.
- Pimenta, A. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de Turnover*. [Dissertação de Mestrado]. ISPA- Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Rabaldinho, F. (2022). *Da Gestão Administrativa de Recursos Humanos à Gestão do Capital Humano na Polícia de Segurança Pública: O Desafio*. [Trabalho Final do 5.º Curso de Comando e Direção Policial]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Ramos, D. (2018). *A influência da liderança no engagement e na qualidade de vida no trabalho*. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Rito, M. (2013). *O impacto da crise na Gestão de Pessoas: Um estudo sobre a gestão de talento em empresas de tecnologias de informação e comunicação*. [Dissertação de Mestrado]. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Rodrigues, D. (2020). *Proposta de um modelo ANP para selecionar KPIs na indústria de manufatura de moldes de prensagem*. [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. Disponível em [https://run.unl.pt/bitstream/10362/113884/1/Rodrigues\\_2020.pdf](https://run.unl.pt/bitstream/10362/113884/1/Rodrigues_2020.pdf)
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Disponível em <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Manual*. Disponível em [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)
- Seie, D. (2018). *Um Diagnóstico de Rotatividade numa Organização Moçambicana*. [Dissertação de Mestrado]. ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

- Shacklock, K., Brunetto, Y., Teo, S., & Farr-Wharton, R. (2014). The role of support antecedents in nurses' intentions to quit: the case of Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 70(4), 811–822.
- Shaw, J., Delery, J., Jenkins Jr., G., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. Disponível em <https://doi.org/10.2307/256939>
- Silva, M. (2012). *Gestão de Recursos Humanos- Princípios e Práticas para a Excelência*. [Trabalho Final de Especialização]. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança. Disponível em <http://hdl.handle.net/10198/8492>
- Silva, M. (2014). *Engagement ou Compromisso Organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* [Dissertação de Mestrado]. ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Sousa, Á. (2019, março). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados? *Correio Dos Açores*, 1, 19.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10<sup>a</sup>). Lisboa: Lidel.
- Steil, A., Floriani, E., & Bello, J. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization : A Systematic Review. *Paidéia*, 29, 1–11.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20.
- Venancio, F., Barbosa, V., Guimarães, A., & Aguiar, J. (2022). Análise dos índices de turnover no período da Pandemia da Covid-19: estudo de caso em um laticínio no noroeste fluminense. *Revista Transformar*, 16(1), 309–327.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3).
- Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57–64. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n8p57>

# Anexos

## Anexo A – Organograma BONUSPARADISE- Transportes, Lda.



## Anexo B – Questionário Sociodemográfico

Os presentes questionários surgem no âmbito de um Relatório de Estágio para o Mestrado em Gestão, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Peço que responda com sinceridade às questões colocadas, tendo em conta a empresa onde trabalha atualmente.  
Considere que não há respostas certas ou erradas nem boas ou más.

O preenchimento dos questionários não deve levar mais do que 10 minutos e a sua participação é fundamental.

O anonimato e confidencialidade de todas as pessoas que colaborarem é garantido.

Informo que este trabalho se destina exclusivamente para fins académicos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

1. Gênero

Feminino

Masculino

2. Idade

18 anos a 24 anos

25 anos a 34 anos

35 anos a 44 anos

45 anos a 54 anos

mais de 55 anos

3. Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Outro

4. Habilitações

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Outras habilitações

5. Já exerciam antes a profissão de motorista de veículos pesados?

Sim

Não

6. Tempo na empresa

< 1 ano

Entre 1 ano a 2 anos

Entre a 2 anos a 5 anos

> 5 anos

## Anexo C – Questionário UWES

### Questionário UWES Engagement

As seguintes questões referem-se a sentimentos no que respeita ao seu trabalho.

Por favor, leia atentamente cada uma das questões colocadas.

Indique, preenchendo com um "X" com que frequência (de 0 a 6) que melhor descreve o seu sentimento, conforme legenda abaixo.

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

	0	1	2	3	4	5	6
1. No seu trabalho, sente-se repleto (cheio) de energia.							
2. Acha que o trabalho que realiza é com um significado e propósito.							
3. Sente que o "tempo voa" quando está a trabalhar.							
4. No trabalho, sente-se com força e vigor (vitalidade).							
5. Sente-se entusiasmado com o seu trabalho.							
6. Quando está a trabalhar, esquece tudo o que se passa ao seu redor.							
7. Sente que o seu trabalho o inspira.							
8. Quando se levanta pela manhã, sente vontade de ir trabalhar.							
9. Sente-se feliz quando trabalha intensamente.							
10. Sente-se orgulhoso com o trabalho que realiza.							
11. Sente-se envolvido com o trabalho que faz.							
12. Sente que pode continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.							
13. Sente que o seu trabalho é desafiante.							
14. Sente que se "deixa levar" pelo seu trabalho.							
15. No trabalho, sente-se uma pessoa mentalmente resiliente.							
16. Sente que é difícil desligar-se do trabalho.							
17. No trabalho, sente que é persistente mesmo quando as coisas não vão bem.							

## Anexo D – Questionário Comprometimento Organizacional

### Questionário Comprometimento Organizacional

As seguintes questões referem-se ao comprometimento para com a empresa onde se encontra a trabalhar atualmente.

Por favor, leia atentamente cada uma das questões colocadas.

Indique, preenchendo com um "X" o nível de concordância (de 1 a 7) com as afirmações abaixo, de acordo com a legenda.

Legenda:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Acredita que há muitas poucas alternativas para poder pensar sair desta empresa.							
2. Não se sente "emocionalmente ligado" a esta empresa.							
3. Seria materialmente muito penalizador para si, se neste momento, saísse desta empresa, mesmo que o pudesse.							
4. Não deixa esta empresa, neste momento, porque sente que tem uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham na empresa.							
5. Sente que não tem qualquer dever moral em permanecer na empresa onde está atualmente.							
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para si.							
7. Não se sente como "parte da família" nesta empresa.							
8. Mesmo que fosse uma vantagem para si, sente que não seria correto deixar esta empresa atualmente.							
9. Sente os problemas da empresa como se fossem seus.							
10. Sente que esta empresa merece a sua lealdade.							
11. Ficaria feliz se ficasse o resto da sua profissão nesta empresa.							
12. Sentir-se-ia culpado se deixasse a empresa agora.							
13. Uma das principais razões para continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tem atualmente.							
14. Neste momento, manter-se nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.							
15. Não se sente como fazendo parte da empresa.							
16. Uma das consequências negativas para si caso saísse da empresa seria a escassez de alternativas de oportunidades de emprego que teria disponível.							
17. A sua vida iria ser afetada se decidisse querer sair da empresa neste momento.							
18. Sente que tem um grande dever para com esta empresa.							
19. Sente que como já deu tanto a esta empresa, não considera a possibilidade de trabalhar numa outra.							

**Anexo E – Coeficiente de Correlação de Spearman**

	<i>Idade</i>	<i>Antiguidade</i>	<i>Comprometimento Organizacional</i>	<i>-Afetivo</i>	<i>-Normativo</i>	<i>-Calculativo</i>	<i>Engagement</i>	<i>-Vigor</i>	<i>-Dedicação</i>	<i>-Absorção</i>
<i>Idade</i>	1									
<i>Antiguidade</i>	0,247	1								
<i>Comprometimento Organizacional</i>	-0,059	0,348	1							
<i>-Afetivo</i>	0,024	0,517*	0,584**	1						
<i>-Normativo</i>	-0,071	0,186	0,892**	0,444*	1					
<i>-Calculativo</i>	0,090	0,262	0,794**	0,137	0,633**	1				
<i>Engagement</i>	-0,352	-0,198	0,269	0,021	0,307	0,213	1			
<i>-Vigor</i>	-0,392	-0,097	0,348	0,026	0,384	0,286	0,947**	1		
<i>-Dedicação</i>	-0,327	-0,127	0,226	0,141	0,224	0,125	0,952**	0,848**	1	
<i>-Absorção</i>	-0,280	-0,259	0,191	-0,69	0,234	0,192	0,965**	0,895**	0,899**	1

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).