
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, INTENÇÃO DE
TURNOVER E PRÉ-REFORMA: UM ESTUDO NA FUNÇÃO
PÚBLICA

Carolina Filipe Rodrigues de Sousa

Relatório de Estágio apresentado ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador: Professor Especialista José Ricardo Andrade

COIMBRA, NOVEMBRO DE 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Superior Miguel Torga pelo esforço à realização do estágio, proporcionando-me uma oportunidade de aprendizagem diferente e única, mas acima de tudo enriquecedora, permitindo-me alargar os meus conhecimentos.

Neste estágio também pude contar com o apoio e a ajuda do meu orientador, o Professor Especialista José Ricardo Andrade, que sempre se disponibilizou a esclarecer e a apoiar nos momentos de maior desmotivação.

Agradeço especialmente à minha orientadora de estágio, a Doutora Elisabete Ventura, pela prestabilidade e apoio que demonstrou no decorrer do estágio, e mesmo após o término deste.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha família e amigos, pelo apoio incondicional, e por sempre me motivarem a fazer melhor quando achava que já tinha atingido o meu limite.

Gratidão a todos!

Resumo

Este estudo visa analisar a relação existente entre as variáveis do comprometimento organizacional, da intenção de *turnover* e da pré-reforma no contexto de função pública. O facto de os colaboradores criarem longas carreiras na função pública, de se sentirem acomodados com a função e com a rotina, de terem o desejo de sair mas o medo que o novo “emprego” não seja tão vantajoso como o atual derivado às vantagens que são inerentes ao trabalho na função pública (como por exemplo a ADSE), são algumas das características que justificam o presente estudo e as escalas usadas.

A importância deste reside não só no facto da pré-reforma não ser uma variável ainda muito associada à investigação científica na função pública, mas também na possibilidade de esta ser uma mais valia para as empresas e para os colaboradores na medida em que pode auxiliar na saída do colaborador para a sua nova rotina e quando conjugada com uma saída digna e progressiva dá, deste modo, tempo para a adaptação do colaborador ao que será a sua nova realidade e para as empresas, que deste modo poderão explorar este conceito para a preparação/formação de novos colaboradores aquando da saída do colaborador para a pré-reforma e também dar o seu contributo ao colaborador que já deu tanto de si para a organização.

O objetivo é compreender se efetivamente o comprometimento organizacional se relaciona com a intenção de *turnover* e se a pré-reforma se correlaciona com estes. Participaram neste estudo 53 colaboradores (24 do sexo masculino e 29 do sexo feminino), todos da mesma organização. Os resultados revelaram correlações positivas e estatisticamente significativas entre as dimensões do comprometimento organizacional e correlações negativas e estatisticamente significativas entre a dimensão afetiva e normativa e a intenção de *turnover*. Por sua vez não foram encontradas correlações estatisticamente significativas com a pré-reforma.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, intenção de *turnover*, pré-reforma.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between the variables of organizational commitment, *turnover* intention and pre-retirement. The importance of this study is that pre-retirement is not a variable still closely associated with scientific research, especially in the civil service. The objective is to understand whether organizational commitment is effectively a predictor of *turnover* and whether pre-retirement correlates with these. Fifty-three collaborators participated in this study (24 males and 29 females) all from the same organization. The results revealed positive and statistically significant correlations between the dimensions of organizational commitment and negative and statistically significant correlations between the affective and normative dimension and the intention of *turnover*. In turn, no statistically significant correlations were found with pre-retirement.

Keywords: organizational commitment; *turnover* intention; pre-retirement.

Índice de figuras

Figura 1- Organograma da CML (site da CML, s.d.)	16
Figura 2: Processo Gestão de Recursos humanos	17
Figura 3: Exemplo da rotatividade feita na CML	39
Figura 4: Sugestão de rotatividade para a CML.....	40

Índice de Tabelas

Tabela1- Caractrização socioprofissional (n=53).....	26
Tabela 2- Medidas descritivas relativas ao comprometimento, pré-reforma e intenção de <i>turnover</i>	30
Tabela 3- Medidas descritivas relativas aos itens da pré-reforma.....	31
Tabela 4- Correlações entre comprometimento, pré-reforma e intenção de <i>turnover</i>	32

ANEXOS

Anexo I- Carta de pedido de autorização

Anexo II- Carta aos colaboradores

Anexo III- Questionário de variáveis socioprofissionais

Anexo IV- Escala de Comprometimento Organizacional

Anexo V- Escala de Intenção de *Turnover*

Anexo VI- Questões da Pré-Reforma

Anexo VII- Pedido de autorização para utilização da Escala de Comprometimento Organizacional

Anexo VIII- Pedido de autorização para utilização da Escala de Intenção de *Turnover*

Anexo IX- Consistência interna dos itens

Índice

1. INTRODUÇÃO	11
2. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DA LOUSÃ E DA CÂMARA MUNICIPAL DA LOUSÃ	13
2.1. A LOUSÃ.....	13
2.2. CARACTERIZAÇÃO EXECUTIVA.....	13
2.3. MISSÃO.....	13
2.4. VISÃO.....	13
2.5. VALORES	14
2.6. ESTRUTURA ORGÂNICA	14
2.7. ORGANOGRAMA.....	16
2.8. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	17
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
3.1. PRÉ-REFORMA.....	18
3.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	20
3.3. INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	22
4. METODOLOGIA	25
4.1. PARTICIPANTES	25
4.2. INSTRUMENTOS	27
4.3. PROCEDIMENTOS	29
4.4. ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	29
4.5. RESULTADOS	29
4.6. DISCUSSÃO.....	32
4.7. CONCLUSÃO	34
5. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	36
5.1. OBSERVAÇÃO.....	36
5.2. HORAS EXTRAORDINÁRIAS	36
5.3. SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO	37
5.4. FORMAÇÃO	37
5.5. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.....	37
5.6. EVENTOS.....	38
5.7. FORMAÇÃO EM WORD E EXCEL AVANÇADO	38
6. MELHORIAS E LIMITAÇÕES	38
7. REFLEXÃO CONCLUSIVA	42
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

8.1. BIBLIOGRAFIA JURÍDICA.....	47
9. ANEXOS	49
ANEXO I- CARTA DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO.....	50
ANEXO II- CARTA AOS COLABORADORES	51
ANEXO III- QUESTIONÁRIO DE VARIÁVEIS SOCIOPROFISSIONAIS	52
ANEXO IV- ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	54
ANEXO V- ESCALA DE INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	56
ANEXO VI- QUESTÕES DA PRÉ-REFORMA	57
ANEXO VII- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	59
ANEXO VIII- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i>	60
ANEXO IX- CONSISTÊNCIA INTERNA DOS ITENS.....	61

1. INTRODUÇÃO

A falta de estudos em Portugal no que toca à questão da pré-reforma em contexto de função pública foi uma das razões para a escolha do tema do presente relatório e da sua relação com o comprometimento organizacional e com a intenção de *turnover*. É importante referir também que, tanto quanto sabemos, existem poucos estudos desenvolvidos em relação à Função Pública, e nenhum que, previamente, tenha focado na relação entre as variáveis presentes neste estudo. O objetivo desta pesquisa é relacionar as variáveis do comprometimento organizacional, da intenção de *turnover* e da pré-reforma numa Autarquia Local.

Esta investigação pretende analisar, além da relação com as variáveis do comprometimento organizacional e da intenção de *turnover*, qual é a opinião dos colaboradores sobre a pré-reforma, se estes sabem o que é e se esta pode ser usada para o benefício dos colaboradores e da organização em si. A saída dos colaboradores é uma fase transitória difícil, que envolve uma readaptação tanto da organização como dos colaboradores. Este tema veio de uma situação real ocorrida durante o período de estágio, em que observei uma colaboradora que recebeu os papéis da reforma mais cedo do que tinha previsto, e que deste modo não se considerou com tempo de se “despedir” do seu local de trabalho, nem de se preparar psicologicamente para a fase em que iria entrar, a da reforma.

A literatura atual ainda não contempla a questão da pré-reforma como uma variável em estudo, possivelmente devido ao facto de esta ter sido regulamentada recentemente e de, embora regulamentada, ainda não tenha todos os seus pressupostos assegurados firmemente (Martins, 2019). A questão da pré-reforma pode levantar questões importantes não só para as empresas, mas para a comunidade científica em si. A pré-reforma, dentro dos contornos permitidos por lei, pode ser adaptada para auxiliar os colaboradores a terem uma saída digna e progressiva da empresa. Deste modo, os colaboradores reaprendem a criar uma rotina que não envolva a organização como foco principal.

Perante o exposto, este estudo utilizou uma abordagem exploratória, dado que não há conhecimento de estudos envolvendo as temáticas aqui expostas. É recomendada este tipo de pesquisa quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (*site*: metodologia científica, s.d., referido por Cervo, Bervian & Da Silva, 2007). Neuman (1997 citado por Silva, 2014), afirma que os estudos exploratórios são normalmente utilizados para investigar um novo

tema de pesquisa, podendo em alguns casos, apresentar-se como o primeiro passo de um conjunto de etapas.

No que concerne aos resultados, estes vão de encontro à literatura existente. No caso da pré-reforma, os resultados mostram-se sucintos, e possíveis de melhoria. O facto de as perguntas serem abertas e terem sido criadas com o objetivo de obter informações diferenciadas e de terem sido aplicadas a colaboradores de várias faixas etárias, podem ter contribuído para os resultados terem sido diminutos.

Este estudo está estruturado da seguinte forma: introdução; apresentação do município da Lousã e da Câmara Municipal da Lousã, enquadramento teórico, metodologias, descrição do estágio, melhorias e limitações e reflexão conclusiva.

2. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DA LOUSÃ E DA CÂMARA MUNICIPAL DA LOUSÃ

2.1. A LOUSÃ

O Concelho da Lousã é um dos municípios do distrito de Coimbra que integra a sub-região do Pinhal Interior Norte. Tem uma área de 138,4km², e subdivide-se em quatro freguesias: União das Freguesias de Foz de Arouce e Casal de Ermio, União das Freguesias da Lousã e Vilarinho, Serpins e Gândaras (Manual de Acolhimento, 2015). É constituído por 17.128 habitantes, sendo que por cada 100 habitantes 60.3% são população ativa, tendo entre os 25 e os 69 anos de idade (INE, 2018).

2.2. CARACTERIZAÇÃO EXECUTIVA

Segundo a Lei n.º 169/99, artigo 56.º a Câmara Municipal da Lousã (CML) é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos recenseados na sua área, sendo constituído por um presidente e por seis vereadores, um dos quais designado por vice-presidente. O presidente designa, de entre os vereadores, o vice-presidente, a quem, para além de outras funções que lhe sejam atribuídas, cabe substituir o primeiro nas suas falhas e impedimentos.

2.3. MISSÃO

A CML é o órgão autárquico deste concelho, e cabe-lhe promover o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, através de estratégias e linhas orientadoras para o desenvolvimento social e de habitação, da saúde, cultural, educacional, de segurança, ordenamento do território e urbanismo, proteção civil, transporte e comunicações, de trabalho, desporto, lazer, entre outros (Lei n.º 75/2013, artigo n.º 23.º). O município orienta as suas ações no sentido de promover e dinamizar o concelho a vários níveis, evidenciando-se pela aplicação sustentável dos seus recursos (Lei n.º 75/2013, artigo n.º 23.º).

2.4. VISÃO

Os serviços prestados pelo município da Lousã passam pela valorização de um ativo estratégico como são os seus recursos humanos, através de um sistema de qualificação e avaliação contínua. Aplicam uma política de recursos humanos com foco no ajustamento da dimensão de meios ao balanço económico-financeiro, à forma como o município se distribui e atua no território, e à aquisição de competências profissionais (*site* da CML, s.d.). Tem uma

política que aposta na formação, na ética, no desenvolvimento e valorização do potencial humano e na motivação, que promove a flexibilidade e a adaptação, incentiva o mérito, a competência, a participação e o empenho. Aplica uma política que visa a atuação permanente de conhecimentos e o reforço de uma cultura de exigência de qualidade (*site da CML, s.d.*)

2.5. VALORES

De acordo com o Manual de Acolhimento (2015), os serviços da CML baseiam a sua atividade nos seguintes valores:

- Liderança: desenvolver e facilitar o alcançar da visão e da missão, incrementando valores requeridos para o sucesso a longo prazo, estabelecendo uma cultura de excelência para o serviço público;
- Ética: atuar em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito, servindo exclusivamente a comunidade e os cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os particulares ou de grupo;
- Justiça e Imparcialidade: tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos;
- Igualdade: nenhum cidadão pode ser beneficiado ou prejudicado em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;
- Proporcionalidade: exigir dos cidadãos o indispensável para a realização da atividade administrativa;
- Colaboração e Boa-Fé: colaborar com os cidadãos de acordo com o princípio da boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade;
- Informação e Qualidade: prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples e rápida;
- Competência e Responsabilidade: agir de forma responsável e competente, promovendo a valorização profissional;
- Criatividade e Inovação: transformar ideias em oportunidades de melhoria;
- Lealdade: agir de forma leal, solidária e cooperante.

2.6. ESTRUTURA ORGÂNICA

Segundo o Diário da República, II série, n.º 29, de 11 de fevereiro de 2020, a atual estrutura orgânica da CML é caracterizada pela criação da Divisão Administrativa e a Divisão Financeira (que anteriormente era um só Divisão), pela criação da Unidade de Educação, de

Intervenção Social e Saúde, de Desporto e Juventude e de Cultura e Turismo, tendo sido eliminada a Unidade de Obras e Trabalhos por Administração Direta. Foi também criada a subunidade orgânica funcional de Atendimento ao Munícipe (em resultado da fusão da anterior Secção de Taxas e Licenças, Secção de Expediente Geral, Secção de Obras Particulares e Loteamento Urbano e Secção de Águas, Saneamento e Higiene Pública).

2.7. ORGANOGRAMA

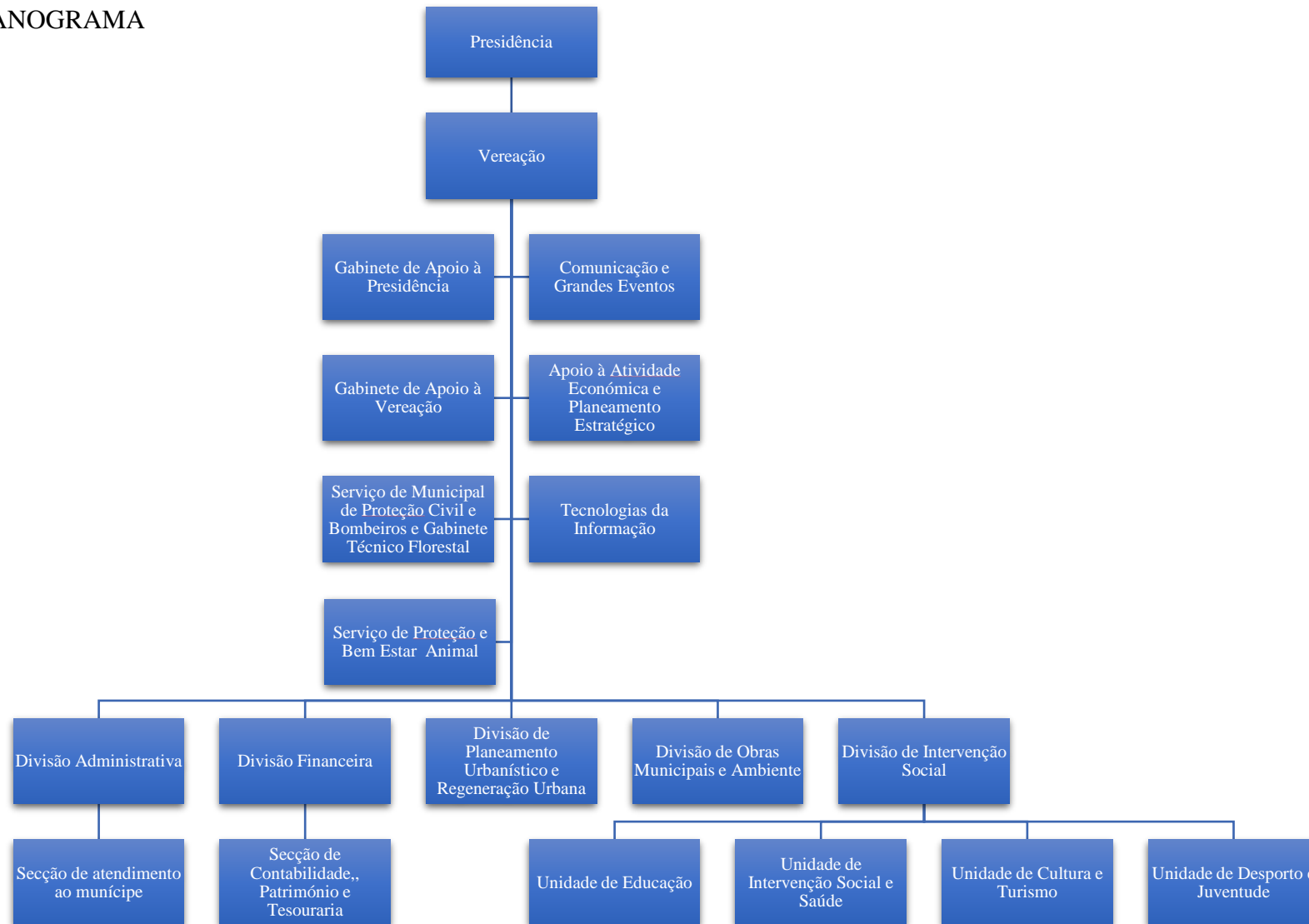


Figura 1- Organograma da CML (*site da CML, s.d.*)

A CML é composta pela Presidência, que engloba uma pessoa, pelo Gabinete de Apoio à Presidência que é composto por duas pessoas, o Serviço Municipal de Proteção Civil e Bombeiros composto por dezassete pessoas, o Gabinete Técnico Florestal composto por uma vaga (a ocupar), a Divisão de Desenvolvimento Social e Económico é composto por setenta e três pessoas, a Divisão de Obras Municipais e Abastecimento Público e Ambiente é composto por setenta e uma pessoas, a Divisão de Urbanismo é composta por dez pessoas e a Divisão Administrativa e Financeira é composta por trinta e seis pessoas. É nesta última divisão que está incluído o Departamento de Recursos Humanos (RH) com três colaboradoras (*site* da CML, s.d).

2.8. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Departamento de RH é constituído por três funcionárias e tem como objetivo estabelecer as regras e a forma de monitorização das atividades que suportam a gestão das pessoas na vertente de formação e administrativa (documento interno da CML, em formato papel, pertencente à secção de RH, que mostra os processos internos).

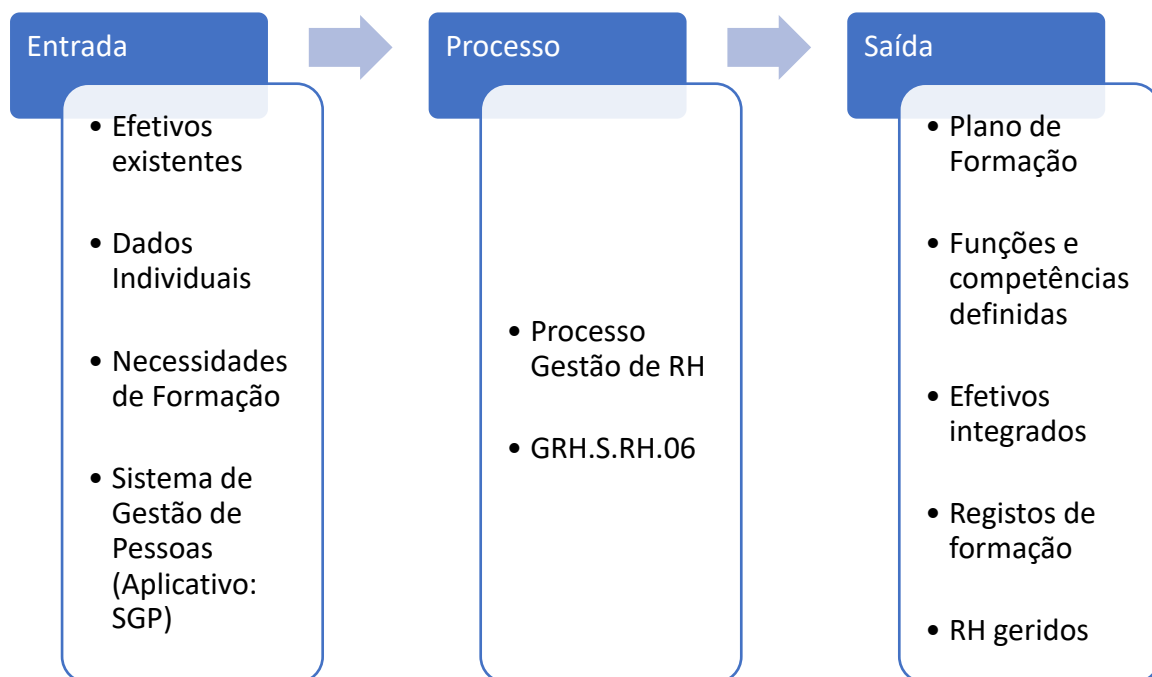


Figura 2: Processo Gestão de Recursos Humanos

Segundo o Diário da República, II série, N.º 138 de 21 de julho de 2014, artigo n.º 23, ao serviço de RH compete principalmente a execução das ações administrativas relativas ao recrutamento, contratação, transferências, promoções e cessão de funções dos colaboradores; instruir os

processos relativos aos abonos de família e prestações complementares, ADSE, Caixa Geral de Aposentações (CGA), Montepio e serviços sociais; organizar periodicamente o cadastro de pessoal, bem como o registo de assiduidade; promover a avaliação do desempenho dos funcionários; processar os vencimentos e outros abonos dos colaboradores; elaborar no início do ano o mapa de férias do pessoal; elaborar o Plano de Formação dos colaboradores, aferindo as necessidades de formação profissional para o correto desempenho das funções; entre outros.

Em relação às formações (alínea j) do artigo 23.º do Diário da República), os chefes de cada divisão/setor fazem um levantamento das necessidades em impresso próprio. Em seguida os RH elaboram um Plano de Formação que após aprovação pela Presidência será divulgado aos envolvidos, assegurando-se a execução das mesmas. Posteriormente é efetuado o Registo de Formação, onde cabe aos RH fazer a atualização das formações no programa SGP e no Arquivo, no Processo Individual.

As tarefas de manutenção do cadastro, processamento salarial e controlo de assiduidade são efetuadas no SGP, onde se procede às atualizações necessárias.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. PRÉ-REFORMA

O envelhecimento da população é uma realidade cada vez mais presente na sociedade portuguesa, caracterizando-se por ser uma das transformações sociais mais importantes (Cabral et al., 2013). O paradoxo do processo de envelhecimento encontra-se relacionado com o aumento da longevidade (fator socialmente assumido como positivo), associado à diminuição da fecundidade, que em conjunto geram uma série de consequências complexas para a sociedade portuguesa (Cabral et al., 2013). A longevidade no conceito de envelhecimento ativo deve ser interpretada à luz de duas perspetivas: a de curso de vida e a da transição para a inatividade (Cabral et al., 2013). A perspetiva de curso de vida analisa o envelhecimento como um processo influenciado pelas diferentes trajetórias de vida, e a perspetiva de transição para a inatividade preconiza uma flexibilização desta passagem, através da criação de condições e motivações para o prolongamento da vida ativa, desde que o estado de saúde o permita (Cabral et al., 2013).

Com o aumento da esperança média de vida, aumenta também a idade de trabalho. Os primeiros passos das pensões de velhice surgiram em 1935 aquando da aprovação da lei n.º 1884 a 16 de março, que se baseava fundamentalmente num regime de capitalização puro para

os casos das pensões de velhice e de invalidez. Com o passar dos anos foram adotadas várias medidas com o intuito de desenvolver a proteção social. Até a revolução de 25 de Abril destaca-se, entre outras, a alteração dos prazos de garantia para uma reforma uniformizada, facilitando o acesso a pensões o que se traduziu num aumento acentuado do número de pensionistas (*site da Segurança Social, 2020*). Após o 25 de Abril, ao nível das pensões de velhice, invalidez e sobrevivência verificou-se a inclusão do 13.º mês bem como a definição de condições mais favoráveis para pensões de trabalhadores provenientes de sectores primários. Posteriormente foi incluído também o 14.º mês.

Atualmente a pensão de velhice é paga a quem tenha completado a idade normal de acesso à pensão, ou seja, 66 anos e 5 meses (idade à presente data) e que tenha cumprido o prazo de garantia de 15 anos civis (no mínimo) seguidos ou interpolados com registo de remunerações ou 144 meses com registo de remunerações (beneficiários abrangidos pelo seguro social voluntário). Aos 65 anos pode pedir manutenção da idade de acesso à pensão de velhice os beneficiários que se encontrem impedidos legalmente de continuar a prestar trabalho ou atividade para além dos 65 anos e que tenham efetivamente prestado, pelo menos, nos últimos cinco anos cívicos imediatamente anteriores ao início da prestação (*site da Segurança Social, 2020*).

Considera-se Pré-Reforma a situação de suspensão ou redução da prestação de trabalho, em que o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos mantém o direito a receber da entidade empregadora uma prestação pecuniária mensal até a data da verificação de qualquer das situações previstas de forma a fazer cessar a pré-reforma (*Expresso Empregos, 2020*). A pré-reforma foi legislada pela primeira vez em 1985 no Diário da República, passando de Decreto-Lei em Decreto-Lei até ao que se encontra hoje em vigor (Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro), já regulamentado. Mas o que leva as pessoas a ponderarem entrar pela modalidade da pré-reforma? A falta de comprometimento com a organização? O não se sentirem como fazendo parte da “família”? O acharem que há mais hipóteses “lá fora”? O sentimento de falta de lealdade para com organização (pode ser traduzida pela falta de identificação com os valores da organização)? A possibilidade de trabalhar menos horas e desse modo adaptar-se a uma nova realidade? Existem várias possibilidades para justificar a escolha da modalidade de pré-reforma. O que leva a outra questão: receber os papéis da pré-reforma sem preparação psicológica é positivo? Será que automaticamente entramos em “modo pré-reforma” e esquecemos a ligação com a organização (o que inclui as rotinas, hábitos e

ocupação)? A passagem do trabalho para a inatividade pode ser uma tarefa complexa a nível da gestão de emoções. A pré-reforma, adaptada da lei pode dar uma ajuda nesse caso, preconizando uma passagem progressiva e adaptativa aos colaboradores. Atchley (1996, citado por Furtado, 2015) identifica as cinco fases da reforma, sendo a primeira delas a da pré-reforma. Caracteriza-a como sendo a fase em que a pessoa contempla a possibilidade /inevitabilidade de se aposentar e inicia o distanciamento afetivo do emprego, através do desempenho parcial das funções. Afirma também que devido aos estereótipos esta fase é particularmente difícil. A fase seguinte é a fase do desencantamento. É nesta altura que o reformado percebe que não poderá passar a vida a ler, viajar, fazer jardinagem, entre outros, o que irá diminuir a sua satisfação. Para lidar com isso, a pessoa terá de procurar soluções para a ocupação do tempo- fase da definição das estratégias de *coping*. O objetivo é atingir a estabilidade. Quando esta não é alcançada, o reformado poderá experienciar uma fase de dependência/retorno, quando deixa de ser autónomo e passa a necessitar de ajuda diária ou quando fica cansado do seu quotidiano e arranja uma nova ocupação profissional, voltando assim para o mercado de trabalho (Atchley, 1996 citado por Furtado, 2015). Estas fases poderiam ser alteradas no caso da passagem para a pré-reforma ser feita de forma faseada, com tempo de adaptação à nova realidade.

O estudo do comprometimento organizacional começou a ter o seu reconhecimento nas décadas de 70/80 pelos cientistas sociais, tendo vindo desde aí a aumentar progressivamente (Mowday et al., 1979).

3.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2002, citado por Marques, 2014), este define comprometimento organizacional como “a situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização” (p.67). Para Alves Shahnawaz e Juyal (2006, citado por Alves, 2016), o comprometimento organizacional é “como uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (p. 172). Meyer e Allen, (1991, citado por Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008), propõe o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), segundo o qual o comprometimento organizacional assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa. Segundo este modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno

(comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo). Allen e Meyer (1990) defendem também que cada um destes três componentes é um estado psicológico diferente e que devem ser analisados em conjunto, uma vez que o indivíduo pode experienciar cada um desses estados em diferentes graus. Os autores supramencionados conjugaram três abordagens distintas para criar o Modelo dos Três-Componentes: Abordagem Afetiva de Mowday, Porter e Steers, Abordagem Calculativa de Becker e Abordagem Normativa de Wiener.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1983, citado por Tamayo, 2005), o comprometimento com a organização é caracterizado por três fatores, como: a) forte crença e aceitação dos valores da empresa, b) vontade de usar as suas habilidades e esforço em benefício da organização e c) intensa disposição/desejo de fazer parte de um grupo. O comprometimento afetivo é mais do que a simples lealdade à organização, ou seja, é a relação ativa em que um colaborador procura dar de si mesmo, de maneira a contribuir para o sucesso da organização. Resumindo, segundo os autores supramencionados, um colaborador permanece na empresa porque gosta de lá estar e do trabalho que faz.

Segundo Becker (1960, explicado por Allen e Meyer, 1990), o comprometimento está diretamente ligado aos custos e benefícios associados à saída da organização, por exemplo, um colaborador quer sair da organização onde se encontra e encontrar outro emprego, mas nessa troca de organização as *skills* que adquiriu na primeira não têm utilidade. Além disso, esta saída envolve a perda de uma quantia em dinheiro, nomeadamente o fundo de pensão. Assim sendo, o colaborador não vai ver como viável a sua saída, pois perderá o fundo de pensão e outros benefícios que tenha conquistado ao longo dos anos em que trabalhou na organização. Becker (1960), chamou a este comprometimento organizacional “*side bet*”, ou seja, os indivíduos ficam focados num conjunto de ações específicas, caso contrário os investimentos passados seriam perdidos (como é o caso, por exemplo, das diuturnidades). Para este, sempre que um colaborador se mantém ligado à sua organização, pode ser explicado por este “*side bet*”.

Já segundo Wiener (1982, explicado por Allen e Meyer, 1990), o comprometimento organizacional resulta de um conjunto de pressões normativas interiorizadas pelo colaborador para agir em conformidade com as metas e objetivos da organização. Segundo ele, os elevados níveis de comprometimento estão relacionados com a tendência que a pessoa tem para ser orientada nas suas ações, mesmo antes de considerar as respetivas consequências, ou seja, o autor afirma que um colaborador age de determinada forma porque considera correto ou moral

fazê-lo e não porque acredita que as suas ações lhe tragam algum benefício. Para Wiener (1982, explicado por Allen e Meyer, 1990), é também importante que o colaborador interiorize essas pressões normativas, uma vez que pode ajudar ao comprometimento organizacional, pois as pressões normativas quando não são interiorizadas podem levar à ideia de que o comportamento do indivíduo é influenciado apenas pela compensação/punição. A interiorização leva a que o comportamento do indivíduo reflita diversos graus em relação ao comprometimento, que acaba por adquirir três características distintas: a) sacrifício pessoal realizado a favor da organização; b) a persistência nas suas atitudes; e c) a preocupação pessoal para com a organização. Wiener (1982, explicado por Allen e Meyer, 1990), afirma que uma vez que estas três características façam parte do comportamento do sujeito, o comprometimento organizacional passa a existir de forma viável, tornando o comportamento estável, duradouro e independente de condições ambientais. Quando Wiener (1982, explicado por Allen e Meyer, 1990), se refere a uma abordagem normativa ao comprometimento, sugere dois tipos de crenças normativas, que, quando interiorizados pelos colaboradores são determinantes para o comprometimento organizacional: a) o dever e a lealdade generalizada e b) identificação organizacional. Cunha et al. (2012, citado por Belo, 2014) afirma que, os colaboradores, com um menor sentido de lealdade para com as organizações e maior para com a própria profissão, fazem com que as empresas se vejam em risco de aumentar as suas taxas de saídas voluntárias dos trabalhadores.

3.3. INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Tal como o comprometimento organizacional, o *turnover* é um dos temas mais estudados no âmbito das organizações. Este é um obstáculo para a sobrevivência das organizações, dado que os colaboradores são elementos essenciais num mercado cada vez mais competitivo. O *turnover*, segundo Gomes et al. (2008), refere-se às movimentações de trabalhadores, quer seja no mercado de trabalho, quer seja entre empresas ou cargos, ou entre estados de emprego e desemprego. Robbins, (1999 citado por Costa, Moraes e Cançado, 2010), afirmam que o índice de *turnover* pode ser medido por meio do número de funcionários desligados da empresa em determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos ou da ausência definitiva do funcionário do seu local de trabalho.

Já Tett e Meyer (1993, citado por Belo, 2014), afirmam que o “*turnover* é uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização”. Para este trabalho é importante distinguir entre *turnover* involuntário e voluntário, dado que o importante são os colaboradores que desejam sair da organização. Enquanto o termo *turnover* involuntário reflete a saída de

colaboradores por decisão da organização, o voluntário reflete a saída de colaboradores por decisão própria (Price & Mueller, 1981 citado por Lima e Mendes, 2014; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Segundo Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) e Porter & Steers (1973) (citados por Oliveira 2009), são diversas as razões que justificam o *turnover* voluntário, entre elas, podem citar-se as relações laborais, fatores inerentes à própria função ou organização e o tipo de liderança.

No presente estudo iremo-nos referir somente à intenção de *turnover*, neste caso, voluntário. Intenção refere-se, segundo Abraham e Sheeran (2003), a decisão de uma pessoa para agir, assumindo que a intenção reflete o esforço que essa pessoa está disposta a exercer para apresentar um comportamento.

A intenção de *turnover* é, portanto, o estado/sentimento/desejo entre o pensamento e a ação efetiva (a saída). Meyer e Allen (1984), definem intenção de *turnover* como a intenção de um funcionário de deixar o seu emprego atual e de deixar de parte a sua filiação organizacional. DeConinck (2011, citado por Belo, 2014) no seu estudo sobre variáveis de comprometimento organizacional, aplicado a 336 gerentes de *marketing*, conclui que quando os trabalhadores estão muito comprometidos com a organização, as intenções de *turnover* tendem a ser menores. Meyer e Allen (1997), afirmam que existe uma correlação negativa entre todas as dimensões do comprometimento organizacional e o *turnover*, mas dão ênfase à correlação negativa do comprometimento afetivo e do *turnover*, ou seja, Mayer e Schoorman (1992 citado por Belo, 2014), afirma que a intenção de *turnover* é melhor prevista pelo comprometimento calculativo. O *turnover* não é a causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos que localizados interna ou externamente à organização, condicionam a atitude e o comportamento pessoal (Chiavenato, 2002). É, portanto, uma variável dependente daqueles fenômenos internos e ou externos à organização (Chiavenato, 2002).

Intenção de *turnover* é também apelidada de intenção de saída. Porter e Steers (1973, p53, citado por Aburumman et al., 2020) definem esta como sendo o passo consequente depois de uma experiência de insatisfação.

Tett e Meyer (1993, citados por Shareef & Atan, 2018) definem a intenção de saída como sendo o último passo de uma sequência de *insights* de desistências, das quais fazem parte os pensamentos de deixar a organização e a vontade de procurar outros empregos.

As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam às vagas em aberto, aos objetivos e valores da organização, assim como em dar-lhes formação. Hammes, Santos e Melim (2016, citado por Nunes, 2019), conclui que a saída destes colaboradores, para além da perda de um funcionário, acontece também a perda de investimento e tempo, pois terão de demitir, admitir e integrar, além de oferecer formação, e estas situações representam custos para as organizações. Além do custo financeiro, influencia ainda no decréscimo de produtividade (pois o departamento terá de se ajustar a falta de um colaborador), perda de conhecimento interno e perda de comprometimento por parte dos colaboradores que permanecem na organização. Mobley (1982, citado por Sequeira, 2016) afirma que que o *turnover* pode levar à diminuição da satisfação e do envolvimento dos restantes trabalhadores, da coesão das equipas e da eficácia dos sistemas de comunicação. Medeiros, Alves e Ribeiro (2012), concluíram num estudo que a baixa expectativa de promoção, a reduzida identificação com a função, a falta de cooperação e respeito entre colaboradores, entre outros, são fatores importantíssimos na decisão de sair da empresa. Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001, citado por Medeiro, Alves e Ribeiro, 2012) afirmam também que a análise do *turnover* deve priorizar dois fatores: o mercado de trabalho ou económico, e o fator psicológico. No mercado de trabalho é considerada a oferta de trabalho, a procura de emprego e a disponibilidade de alternativas. Já no fator psicológico é analisada a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros (Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson, 2001, citado por Medeiro, Alves e Ribeiro, 2012).

Nas empresas em que os índices de *turnover* sejam baixos, não quer dizer que os índices de intenção de *turnover* também o sejam, pois, sair (ação/saída efetiva que leva ao *turnover*) é diferente de ter a intenção de sair (pensamento/desejo que leva à intenção de *turnover*). De qualquer modo as pesquisas executadas nesta área corroboram a ideia de que a “intenção de sair” é o principal preditor do *turnover* (Tett & Meyer, 1993, citado por Domingues, 2010) mostrando-se desse modo o precursor mais forte para a saída efetiva (Michaels & Spector, 1982; Lee & Mowday, 1987).

No entanto há estudos que associam o *turnover* não como um aspeto negativo, mas positivo, associando-o a um novo conceito de *turnover* funcional (Dalton, Krackhardt & Porter, 1981, citado por Sequeira, 2016). Para estes autores, o *turnover* funcional pode servir para como uma oportunidade para substituir trabalhadores menos produtivos e aumentar os níveis de

produtividade, reorganizar a estrutura organizacional e os postos de trabalho existentes. Para os colaboradores que saíram, o *turnover* pode significar uma nova oportunidade para encontrar um trabalho mais desafiante, menos stressante e com uma melhor remuneração (Rehman Safdar, 2012, citado por Sequeira, 2016). Em relação à pré-reforma, este *turnover* funcional poderia servir como ponte entre o colaborador que irá sair para a pré-reforma e com o novo colaborador que irá ocupar. À medida que o colaborador iniciaria o desempenho parcial das funções, ensinaria e passaria os seus conhecimentos ao novo colaborador.

Há estudos que apontam também para a existência de relação negativa entre a idade e a intenção de *turnover*, o que significa que colaboradores mais velhos têm menos intenções de saída (por serem menos atrativos para o mercado de trabalho e por possuírem uma ligação emocional mais vinculada com a organização) (Parasuraman & Futrell, 1983; Cotton & Tuttle, 1986, citados por Sequeira, 2016).

4. METODOLOGIA

No presente estudo, considerando a pesquisa exploratória (devido ao facto de não haver estudos já realizados envolvendo as temáticas em estudo), observaremos a relação entre as variáveis, e as suas possíveis explicações.

4.1. PARTICIPANTES

Este trabalho tem como base uma amostragem não probabilística por conveniência, onde, citando Marôco (2011), os elementos deste tipo de amostra são “selecionados pela sua conveniência (...), por voluntariado, ou ainda acidentalmente (...)”, sendo esta constituída por 53 questionários dos 184 entregues aos colaboradores que trabalham na CML, sendo distribuídos por todas as repartições que fazem parte desta.

Destes 53 questionários, 45,3% ($n = 24$) são do género masculino e 54,7% ($n = 29$) são do género feminino. A maioria dos participantes possui o ensino secundário ($n = 24$; 45,3%), pertence à Secção Outro ($n = 15$; 25,3%), têm entre 16 e 25 Anos de Serviço ($n = 17$; 32,1%), têm Contrato a Termo Indeterminado ($n = 38$; 71,7%) e a Categoria de Assistente Técnico ($n = 18$; 34,0%).

Tabela1: Caracterização socioprofissional (n=53)

		n	%
Idade	<26	4	7,5
	26 a 35	1	1,9
	36 a 45	10	18,9
	46 a 49	8	15,1
	50 a 54	15	28,3
	>55	15	28,3
Habilitações Literárias	6º ano	3	5,7
	9º ano	14	26,4
	Secundário	24	45,3
	Bacharelato/equivalente	1	1,9
	Licenciatura/equivalente	9	17,0
	Mestrado/doutoramento	2	3,8
Serviço a que pertence	Gabinete Apoio à Presidência	1	1,9
	Tesouraria/Contabilidade	5	9,4
	Recursos Humanos	2	3,8
	Apoio Jurídico e Fiscalização	1	1,9
	Compras e Aprovisionamento	3	5,7
	Expediente Geral	4	7,5
	Secção de Águas	2	3,8
	Secção de Obras	4	7,5
	Secção de Planeamento Urbanístico	2	3,8
	Secção de Gestão Urbana, Mobilidade e Ambiente	2	3,8
	Secção de Apoio à Atividade Económica, Planeamento Estratégico e Transportes	1	1,9
	Secção de Cultura e Turismo	9	17,0
	Secção de Educação e Juventude	2	3,8
	Outro	15	28,3
Anos de Serviço	<5	3	5,7

Comprometimento Organizacional, Intenção de Turnover e Pré-Reforma

	6 a 15	9	17,0
	16 a 25	17	32,1
	26 a 35	16	30,2
	>36	8	15,1
Tipo de Vínculo	Contrato a Termo Certo	12	22,6
	Contrato a Termo Indeterminado	38	71,7
	Outro	3	5,7
Categoria	Técnico Superior	11	20,8
	Assistente Técnico	18	34,0
	Assistente Operacional	17	32,1
	Outro	7	13,2

4.2. INSTRUMENTOS

A presente investigação foi constituída por um consentimento informado (anexo II), um questionário socioprofissional (anexo III), duas baterias de testes (anexo IV e V) e questões abertas (anexo VI), abaixo apresentados mediante o objetivo do estudo.

Questionário das Variáveis Socioprofissionais. A primeira parte do questionário é composto pelas questões socioprofissionais, tais como género, idade, habilitações literárias, anos de serviço, serviço a que pertence, tipo de vínculo e categoria a que pertence (anexo III).

Escala de Comprometimento Organizacional. Foi utilizada a escala de Comprometimento Organizacional de Mayer e Allen (1997), respetivamente traduzida e aferida para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A escala de resposta é do tipo Likert com sete pontos, sendo o um o “discordo totalmente” e o sete o “concordo totalmente”. Esta escala divide-se em três dimensões: afetiva (relações de carácter emocional), composta por seis itens, calculativa (relações transacionais baseadas no investimento pessoal com vista a um determinado retorno) composta por sete itens e a normativa (sentimento de obrigação e dever moral), composta por seis itens. Os itens dois, sete e quinze da dimensão afetiva e o item cinco da dimensão normativa foram invertidos. Segundo os autores Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), o alfa de Cronbach no estudo foi de 0,85 para a dimensão afetiva, 0,79 para a dimensão calculativa e 0,73 para a dimensão normativa. No presente estudo os alfas de Cronbach foram de 0,828 para

a dimensão afetiva, 0,640 para a dimensão calculativa e 0,710 para a dimensão normativa (anexo IV e anexo IX).

Escala de Intenção de turnover- A escala utilizada para avaliar a intenção de *turnover* voluntário foi uma escala experimental da autoria de Lima e Mendes (2014), baseada nas seguintes escalas: Escala de Intenção de *Turnover* de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979), citado por Chen, Hui e Sego (1998), traduzidos e adaptados por Yan (2008); Escala de Intenção de *Turnover* de Huang et al. (2007), traduzidos e adaptados por Rafael e Lima (2007); Escala desenvolvida por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992). Esta versão é composta por oito itens, sendo estes avaliados numa escala tipo Likert de cinco pontos, sendo o um “Discordo Totalmente” e o cinco “Concordo Totalmente”. Importa ainda referir que os itens 1, 3, 5 e 7 encontram-se formulados de forma a traduzir uma concordância que revela a intenção de permanecer na organização, enquanto que os itens 2, 4, 6 e 8 traduzem a intenção inversa, ou seja, a de abandonar a organização (Intenção de *Turnover*). Os itens 1, 3, 5 e 7 foram invertidos de modo a traduzir a intenção de abandonar a organização. Segundo as autoras o alfa de Cronbach no estudo foi de 0,92. No presente estudo foi de 0,828 (anexo V e anexo IX)

Questões sobre a Pré-reforma. As questões foram desenvolvidas pela própria no âmbito do presente trabalho, devido ao facto de não haver escalas aferidas em Portugal sobre o tema da Pré-Reforma, em formato de pergunta aberta, sendo composta por oito itens e dois subitens, tais como “Conhece o Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de Fevereiro, que visa regulamentar o n.º 4 do artigo 286.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho em relação a pré-reforma”; “Acha que se hoje recebesse a notícia que chegara a sua reforma e que se poderia ir embora, sentiria que não teve tempo de se desligar emocionalmente do seu trabalho?”; “Nesse mesmo caso suprarreferido, sentiria que o seu trabalho ficava assegurado se nos seus últimos 6 a 12 meses de trabalho tivesse sido acompanhada por um membro que mais tarde o viria a substituir? (Como se passasse os seus conhecimentos e experiência ao próximo.) Porquê?”; “E no caso suprarreferido sentiria que esta ação lhe daria tempo de deixar o seu local de trabalho de forma mais tranquila, ao mesmo tempo que arranjaria outras ocupações no seu dia-a-dia?”. As questões da pré-reforma visam estudar a opinião dos funcionários em relação à mesma, dado que é um tema atual e ao qual não existe a integração em estudos anteriores. O alfa de Cronbach da dimensão da pré-reforma é de 0,722 (anexo VI e anexo IX)

4.3. PROCEDIMENTOS

O presente estudo passou várias etapas que serão descritas em seguida. Após definidos os objetivos do estudo e selecionados os instrumentos que a compõe, foi solicitado aos autores da versão portuguesa dos questionários, via e-mail, a autorização para a utilização dos mesmos (anexo VII e VIII). Da mesma maneira foi pedida autorização ao Sr. Presidente da CML para a aplicação do questionário aos funcionários (anexo I). Estes foram entregues nos vários departamentos, em mão ou através do correio interno, tendo ficado o responsável de cada secção encarregue da distribuição dos mesmos pelos colaboradores. Nenhum colaborador recebeu qualquer compensação por participar e ficará um exemplar do relatório nos RH para consulta. Todos os colaboradores foram informados que os dados recolhidos seriam única e exclusivamente para uso académico, estando garantida a confidencialidade dos mesmos. Todos os colaboradores receberam instruções de preenchimento dos questionários e disponibilizada a possibilidade de esclarecimento de dúvidas. A recolha dos questionários decorreu entre 28 de fevereiro a 14 de março.

4.4. ANÁLISE ESTATÍSTICA

Para o tratamento e realização da análise estatística recorremos ao programa informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0 para Windows 10. Numa fase inicial foi feita a análise de frequências das variáveis socioprofissionais, incidindo sobre as frequências absolutas (n) e relativas (%) para as variáveis qualitativas. Para as variáveis quantitativas foi em primeiro lugar analisada a normalidade através do teste de Kolmogorov-Smirnov assim como da assimetria da distribuição e da curtose para todas as variáveis. Todas revelaram ter distribuição normal, pelo que se optou pela estatística paramétrica. Assim, para análise descritiva foram apresentadas médias e desvio padrão. A consistência interna de todas as medidas foi calculada através do alfa de Cronbach. Foi analisada a correlação entre as variáveis quantitativas através do coeficiente de Correlação de Pearson. No seguimento da análise das variáveis, não foi possível correlacionar as variáveis da pré-reforma com as restantes (comprometimento organizacional e intenção de *turnover*).

4.5. RESULTADOS

Neste ponto apresentam-se os resultados decorrentes da análise estatística dos dados recolhidos.

Na tabela 2 podem observar-se as estatísticas descritivas relativas ao comprometimento organizacional, à pré-reforma e à intenção de *turnover*. Em relação ao comprometimento observa-se que os participantes obtiveram pontuações um pouco inferiores na dimensão do comprometimento normativo ($M= 4,06$; $DP= 0,97$). Relativamente à intenção de *turnover*, observa-se que os participantes obtiveram uma pontuação média moderada ($M= 2,40$; $DP= 0,84$; numa escala de 1 a 5). Em termos da pré-reforma verifica-se que os participantes responderam afirmativamente a cerca de 5 questões ($M= 4,76$; $DP= 2,59$).

Tabela 2- Medidas descritivas relativas ao comprometimento, pré-reforma e intenção de *turnover*

	<i>M (DP)</i>	<i>Min-Máx</i>
Comprometimento		
Afetivo	4,66 (1,31)	1,50-6,83
Calculativo	4,57 (1,01)	1,86-7,00
Normativo	4,06 (0,97)	2,00-6,00
Intenção de <i>turnover</i>		
Pré-reforma	4,76 (2,59)	0,00-10,00

Nota. *M* = média; *DP* = Desvio Padrão; *Min* = Mínimo; *Máx* = Máximo

Na tabela 3 é possível observar as medidas descritivas relativas à pré-reforma. De um modo geral as respostas foram negativas, sendo que só em quatro questões é que a frequência foi superior nas respostas positivas, sendo estas: “(...) sentiria que o seu trabalho ficava assegurado se nos últimos 6 a 12 meses de trabalho tivesse sido acompanhado por um membro que mais tarde o viria a substituir (...)” ($n = 29$; 58,0%); “(...) sentiria que este seguimento de ações lhe daria tempo de deixar o seu local de trabalho de forma mais tranquila, ao mesmo tempo que arranjaría outras ocupações no seu dia-a-dia? ($n = 30$; 58,8%); “(...) estaria de acordo em passar os seus conhecimentos nesses 6 a 12 meses a outro colaborador que posteriormente ocuparia o seu lugar?” ($n = 39$; 76,5%); “Considera o voluntariado pós-reforma incentivante? (...)” ($n = 29$; 56,9%). De salientar que, apenas 28% dos participantes ($n = 14$) referiu ponderar a pré-reforma quando se aproximasse da idade.

Tabela 3- Medidas descritivas relativas aos itens da pré-reforma

	<i>n (%)</i>
Conhece o Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro, que visa regulamentar o n.º 4 do artigo 286.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho em relação à pré-reforma?	
Sim	19 (37,3)
Não	32 (62,7)
Sabe quais são as duas modalidades da pré-reforma?	
Sim	22 (43,1)
Não	29 (56,9)
Conhece as regras aplicadas a ambas as modalidades da pré-reforma?	
Sim	19 (37,3)
Não	32 (62,7)
No seu caso, ao aproximar-se da idade da reforma, ponderava pedir uma pré-reforma? Porquê?	
Sim	14 (28,0)
Não	36 (72,0)
Acha que se hoje recebesse a notícia que chegara a sua reforma e que se poderia ir embora, sentiria que não teve tempo de se desligar emocionalmente do seu trabalho?	
Sim	22 (44,0)
Não	28 (56,0)
Nesse mesmo caso suprarreferido, sentiria que o seu trabalho ficava assegurado se nos seus últimos 6 a 12 meses de trabalho tivesse sido acompanhada por um membro que mais tarde o viria a substituir (como se passasse os seus conhecimentos e experiência ao	
Sim	29 (58,0)
Não	21 (42,0)
Se a pré-reforma em regime de suspensão de prestação de trabalho pudesse ser uma opção a ter em conta, com o vencimento a ser pago entre os 70% e os 90% (do valor base) sentir-se-ia motivado a entrar na pré-reforma?	
Sim	23 (45,1)
Não	28 (54,9)
E no caso suprarreferido sentiria que este seguimento de ações lhe daria tempo de deixar o seu local de trabalho de forma mais tranquila, ao mesmo tempo que arranjaría outras ocupações no seu dia-a-dia?	
Sim	30 (58,8)
Não	21 (41,2)
Neste mesmo caso, estaria de acordo em passar os seus conhecimentos nesses 6 a 12 meses a outro colaborador que posteriormente ocuparia o seu lugar?	
Sim	39 (76,5)

Não	12 (23,5)
Considera o voluntariado pós-reforma incentivante? Porque?	
Sim	29 (56,9)
Não	22 (43,1)

A tabela 4 apresenta os resultados das análises de correlação entre o comprometimento organizacional, a intenção de *turnover* e a pré-reforma. Foram encontradas correlações positivas, estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, $r = 0,53$; $p < 0,001$, e entre o comprometimento normativo e o comprometimento calculativo, $r = 0,46$; $p < 0,001$. Deste modo um maior comprometimento normativo está associado com um maior comprometimento afetivo e calculativo. Verificaram-se também correlações negativas, estatisticamente significativas entre o comprometimento afetivo e normativo e a intenção de *turnover*, $r = -0,63$; $p < 0,001$ e $r = -0,41$; $p = 0,002$, respetivamente. Assim, um maior comprometimento afetivo e normativo está relacionado com menor intenção de *turnover*. Por outro lado, não foram encontradas correlações estatisticamente significativas com a pré-reforma (todos $p > 0,05$).

Tabela 4- Correlações entre comprometimento, pré-reforma e intenção de turnover

	1	2	3	4	5
Comprometimento					
Afetivo (1)		-0,04	0,53***	-0,63***	0,03
Calculativo (2)			0,46***	-0,23	0,00
Normativo (3)				-0,41**	-0,07
Intenção de <i>turnover</i> (4)					0,03
Pré-reforma (5)					

Nota. ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

4.6. DISCUSSÃO

A presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de entender a relação entre a intenção de *turnover*, o comprometimento organizacional e a pré-reforma e, em segundo lugar, de criar um estudo na função pública que envolva o tema da pré-reforma como uma variável importante a ter em consideração em estudos futuros, seja para entender o que leva os colaboradores a optar por esta modalidade, seja para saber qual a influencia que outras áreas de

estudo têm na hora de optar pela pré-reforma. De salientar que devido à pandemia do COVID-19, houve alguma dificuldade na recolha dos questionários, o que levou ao que o número da amostra fosse menor ($n=53$).

Iniciou-se por analisar a fiabilidade das escalas do questionário, e comprovou-se que, com exceção da dimensão calculativa da escala do comprometimento organizacional, todas apresentam valores moderados ao nível da consistência interna (anexo IX). Seguidamente foram analisados os dados socioprofissionais dos colaboradores, onde é importante salientar que 56,6% ($n=30$) são colaboradores com idade igual ou superior a cinquenta anos e que já se encontrariam em idade para solicitar a pré-reforma. No entanto, os questionários foram entregues a todos os colaboradores da organização, para evitar que a amostra fosse ainda mais reduzida, e de modo a salvaguardar a confidencialidade dos colaboradores, o que não aconteceria se estes fossem selecionados por idades. Deste modo, observamos que existem também colaboradores com idades inferiores a quarenta e cinco anos ($n= 15$; 28,3%), o que de certo modo influenciou os resultados do estudo, dado que nesta idade ainda não se pensa ou pondera a pré-reforma.

Os dados resultantes das correlações entre as variáveis mostram que nenhuma das variáveis do comprometimento organizacional e do turnover se relacionam com a pré-reforma. No entanto, através da análise da correlação das variáveis do comprometimento organizacional e do *turnover* conclui-se que um maior comprometimento normativo está associado a um maior comprometimento afetivo e calculativo. De uma perspetiva psicológica, colaboradores com altos níveis de comprometimento normativo dever-se-iam sentir obrigados a permanecer na organização, mesmo não achando certo ou vantajoso para o próprio. No entanto, o mesmo não faz sentido quando os dados apontam que um maior comprometimento normativo está associado a um maior comprometimento afetivo, pois um colaborador que se encontre obrigado a permanecer numa organização, não é um colaborador que tenha as suas necessidades psicológicas satisfeitas, o que se refletiria na sua confortabilidade e competência (comprometimento afetivo).

Em relação ao comprometimento calculativo, um colaborador que se sinta moralmente obrigado a permanecer na organização, pode efetivamente ser devido ao ganho/perda que este sofrerá em caso de ficar/sair da organização, como afirma Mayer e Schoorman (1992 citado por Belo, 2014), quando conclui que que o *turnover* era melhor previsto pelo comprometimento calculativo. Através dos resultados conclui-se também que um maior comprometimento afetivo

e normativo está relacionado com uma menor intenção de *turnover*. Este dado é validado pelo estudo de Meyer e Allen (1997), que afirmam que existe uma correlação negativa entre todas as dimensões do comprometimento e a intenção de abandonar a organização. O contexto pode ter alguma influência nos dados, sendo que no presente estudo referimo-nos a colaboradores da função pública, o que de certo modo fornece sempre alguma segurança, ou seja, mesmo que um colaborador experienciasse um comprometimento organizacional baixo em todas as suas dimensões, o índice de intenção *turnover* poderia ser baixo na mesma, devido ao “*side bet*” (Wiener, 1982). Na intenção de *turnover* a pontuação média é moderada, situando-se próximo da média de valores. Em relação à pré-reforma, os valores foram de um modo geral negativos (de 8 questões, só a 4 é que a resposta foi maioritariamente positiva), o que pode ser interpretado de várias formas. Pode dever-se ao facto de não ter sido tida em consideração a idade dos participantes, pois todos os colaboradores podiam preencher o questionário, dado que há colaboradores com idade compreendidas entre os < 26 e os > 55, sendo que a maioria pode ainda não ponderar ou pensar sobre a ideia da pré-reforma. Pode também influenciar estes valores o facto de os colaboradores não estarem elucidados com clareza em relação à pré-reforma e o modo como esta é aplicada, traduzindo-se assim a falta de conhecimento em valores negativos. A falta de escalas e questionários relativos a pré-reforma fez com que as questões fossem construídas como perguntas abertas, onde podem existir erros de compreensão e de objetividade em relação ao tema em estudo.

Em suma, comprova-se que o comprometimento organizacional tem relação com a intenção de *turnover*, principalmente a dimensão afetiva e normativa. Colaboradores que tenham um maior comprometimento afetivo e normativo têm menores intenções de *turnover*.

4.7. CONCLUSÃO

O estudo de áreas pouco exploradas, como é o caso da pré-reforma, é um tema oportuno, dado que é um conceito que pode ser utilizado na prática para beneficiar/ajudar os colaboradores a terem uma saída mais digna e estável da organização, contribuindo assim para uma transição saudável para a inatividade. Este estudo é importante também para os recursos humanos, na medida em que estes obtêm dados que podem ajudar os colaboradores, além de fornecer conhecimento à organização da opinião e projeções dos seus colaboradores. Desse modo a organização pode criar e adaptar medidas que impulsionem e auxiliem nessa transição.

O estudo do comprometimento organizacional na função pública também é importante, dado que existe toda uma segurança inerente a esta classe profissional, para entender se

realmente existe comprometimento em relação à organização ou se é uma questão de comodismo. Na minha opinião, a existência destes estudos dentro das organizações é um potencializador de colaboradores e de chefias satisfeitas. Dado que a chefia obtém uma noção do envolvimento dos seus colaboradores, de modo a saberem em que é que os mesmos se sentem mais insatisfeitos e daí poderem atuar de modo a melhorar a satisfação e a produtividade, os colaboradores sentem que têm “voz” e que o seu bem-estar, seja ele físico ou psicológico, importa.

Sugiro ainda, para linhas de investigação futuras que, com base nas questões apresentadas sobre a pré-reforma, que estas sejam reanalisadas e reformuladas de maneira a serem mais objetivas e que desse modo este tema possa ser estudado com mais precisão. Futuros estudos poderiam ser efetuados para perceber se a intenção de *turnover* pode ser um preditor da pré-reforma em colaboradores com mais de cinquenta e cinco anos, ou ainda verificar a influência da dimensão afetiva do comprometimento organizacional sobre a pré-reforma.

O estudo da pré-reforma assenta na importância de entender o que leva os colaboradores a optarem por esta modalidade, mas também no papel da organização em fornecer suporte e meios para uma saída digna e estável, dando tempo aos colaboradores para se desligarem emocionalmente do seu local de trabalho.

Em suma, com este trabalho concluímos que efetivamente a dimensão afetiva do comprometimento organizacional tem uma relação negativa com a intenção de *turnover*, assim como a dimensão normativa. Não foi possível relacionar a pré-reforma com nenhuma variável presente no estudo. Ainda assim, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores não conhece o Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro, nem as duas modalidades da pré-reforma (incluindo as regras de cada uma delas). É possível afirmar também que a maioria dos colaboradores se sentia mais confortável se passasse os seus conhecimentos a outra pessoa antes de sair da organização, e que uma saída gradual seria uma forma mais tranquila de sair da organização. Com estes dados, reitera-se a importância da adaptação da pré-reforma como um mecanismo de suporte e apoio à saída progressiva dos colaboradores, prezando pela dignidade dos mesmos.

5. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio teve início em novembro de 2019 e terminou em fevereiro de 2020, contabilizando um total de 420h. O objetivo do estágio é complementar a formação teórica com uma vertente prática e com o contato com profissionais em exercício na autarquia.

O orientador responsável pelo acompanhamento da estagiária foi a Dr.^a Elisabete Ventura, Técnica Superior de RH, e trabalhadora nesta autarquia há mais de 30 anos. Trabalha em parceria nos RH com Graça Santa e com Eugénia Ventura, formando assim a secção de RH. Os objetivos do estágio passaram pela aquisição de conhecimentos relativos à autarquia, em vários domínios, pelo exercício de diferentes atividades desenvolvidas pela organização e pela apresentação de sugestões de melhoria à mesma. Em relação às atividades desenvolvidas, estas foram diversificadas, embora algumas delas repetidas ao longo do tempo. Iremos de seguida enumerá-las.

5.1. OBSERVAÇÃO

Nos primeiros três dias de estágio recorreu-se à observação como metodologia de aprendizagem. Ambas as colaboradoras da secção de RH foram bastante prestáveis, e além de se disporem a ajudar e a esclarecer as dúvidas que pudessem surgir durante a observação, forneceram logo material jurídico de apoio, onde continham as leis da função pública e as metodologias, o que também auxiliava no esclarecimento das dúvidas.

Durante estes três dias obtive conhecimento base para poder trabalhar com o SGP que é bastante intuitivo, com a segurança social, o sistema para inserir os acidentes de trabalho e com a ADSE.

5.2. HORAS EXTRAORDINÁRIAS

A primeira experiência com o programa do SGP foi para inserir as horas extraordinárias dos colaboradores, sendo estas horas extraordinárias geradas por cada funcionário no programa *MyNet* e chegam a secção de RH através do programa *MyDoc*. Algumas horas também chegam em formato não digital (papel). Posteriormente, tem de se ter em atenção se o colaborador quer as horas extras em “pago em valor” ou “pago em tempo” e são divididas segundo este critério. As horas que são para ser “pagas em valor” começam por ser agregadas por funcionário (para facilitar na hora de inserir no programa) e de preferência por ordem numérica (cada colaborador tem um número de funcionário). Após esta separação inicia-se o processo de inserir as horas extraordinárias no sistema. É confirmado o dia em que as horas foram feitas (se é dia de semana, sábado, domingo ou feriado) e de acordo com o dia da semana insere-se o respetivo código do

sistema, e se as horas extraordinárias ultrapassarem as três horas e trinta minutos o colaborador recebe ainda o subsídio de refeição. O final deste processo, após inserido, é ser assinado pelos superiores para posterior arquivação.

5.3. SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO

O Subsídio de alimentação no mês de Novembro (mês em que se paga o subsídio de Natal) foi inserido manualmente devido ao ajuste do subsídio de férias (são retirados metade dos dias no subsídio de férias e a outra metade no mês de subsídio de Natal, com o intuito de não afetar tanto nos meses de ordenado regular). Por norma o sistema automaticamente faz a relação entre os dias de trabalho e o valor do subsídio, adaptando-o. No caso do mês de novembro, especificamente, houve necessidade de adaptação dos valores.

5.4. FORMAÇÃO

O processo de formação inicia-se no início de cada ano. Faz-se o Levantamento das Necessidades e cabe a cada secção especificar que formações querem especificamente ou quais tinham interesse e reencaminhar para os RH. Posteriormente elabora-se o Plano de Formação, que após aprovação pelo Sr. Presidente é divulgado pelos RH aos envolvidos.

No fim da ação de formação ser executada, cabe a cada funcionário enviar o certificado ou diploma para os RH. O processo consistiu em anexar uma fotocópia de cada certificado/diploma ao processo individual de cada colaborador, uma outra cópia na pasta de formações e a original irá para uma pasta para ser entregue pelo Sr. Presidente na festa de natal a cada colaborador. A pasta de formação é o mais trabalhoso deste processo visto que é necessário preencher uma série de protocolos para juntar ao diploma. Estes protocolos contêm resumo da formação, participantes e inquérito de satisfação com a formação e têm de ser assinados pelo colaborador e após estarem completos e inseridos no sistema, seguem para serem assinados pelos respetivos Chefes de Divisão, responsáveis dos Pelouros, Vice-Presidente e Presidente.

5.5. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Outro processo foi a inserção das habilitações literárias no sistema, processo esse que já tinha sido iniciado anteriormente.

Consistiu em digitalizar os certificados de habilitações e os registos militares (no caso de ter) de cada funcionário e inserir no sistema. Este processo facilita imenso no caso das formações, onde é necessário entregar o certificado de habilitações de cada colaborador inscrito e no caso

de registo militar é importante para posteriormente, na altura da reforma, se fazer as contas para a Caixa Geral de Aposentações (CGA).

5.6. EVENTOS

Durante o período de estágio realizaram-se vários eventos, aos quais foi fornecido apoio e marcada presença. Um destes foi a organização da Festa de Natal 2019. Procedeu-se à recolha e organização dos nomes e idades dos filhos dos colaboradores, para posteriormente a secção dos RH (toda) se deslocar ao local onde se irá comprar as prendas para as crianças. Estas foram embrulhadas e identificadas para serem distribuídas na festa. Relativamente ao jantar de Natal, foram colocados em envelopes os convites a serem enviados para os reformados. Após algumas semanas seguiu-se o contacto telefónico para confirmar a sua presença no jantar.

5.7. FORMAÇÃO EM WORD E EXCEL AVANÇADO

Existiu uma atividade do Plano de Formação, de *Word* e *Excel* Avançado. Esta formação foi de 25h e serviu para que adquirir conhecimentos nas duas ferramentas de trabalho, sendo que a nível de estágio utilizamos mais o Excel para fazer as projeções de custo associados aos Contrato Emprego- Inserção (CEI) e aos CEI+ para que estes sejam enviados para o centro de emprego. Além da utilização a nível de estágio, esta formação foi muito útil para a elaboração do relatório de Mestrado.

6. MELHORIAS E LIMITAÇÕES

Durante o percurso de estágio observaram-se várias situações passíveis de melhoria e certas limitações. Uma das limitações é a falta de autonomia dos funcionários em determinadas situações. Por exemplo, quando é recebida uma nova informação sobre uma formação, esta não pode ser avaliada pelos RH (tendo em consideração o plano de formação inicialmente recolhido), tendo que seguir para validação superior e posteriormente (se for aceite) é que poderá ser enviada para conhecimento dos colaboradores, o que exige uma canalização superior de tempo e de recursos físicos, uma vez que tem que se esperar pelo feedback da chefia, para depois se poder encaminhar a informação aos colaboradores. O circuito dos documentos de pedido de gozo de horas (principalmente) e faltas é outra limitação que detetei. Estes são enviados através do *MyDoc* pelos colaboradores para a secção de RH, e depois têm seguimento para os Vereadores, ou Vice-Presidente ou Presidente. No tempo que os respetivos superiores levam a autorizar e assinar os pedidos, o colaborador já faltou ou usou as horas a que o pedido

se referia, ou seja, em caso de não terem sido aceites, aquando da receção da informação pelos RH, os colaboradores já teriam gozado as horas ou faltado.

Outra situação é a rotatividade feita entre os setores de Taxas e Licenças, Obras Municipais, Águas e Espaço do Cidadão. Esta é (supostamente) feita da seguinte forma:

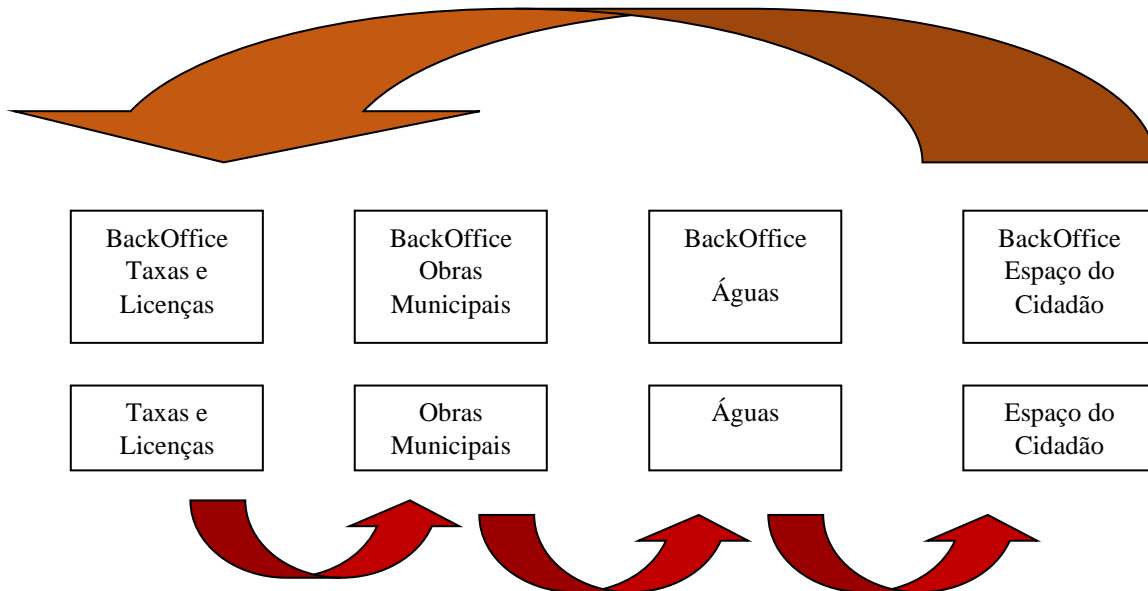


Figura 3: Exemplo da rotatividade feita na CML

Os colaboradores da secção de Taxas e Licenças, por exemplo, passariam a exercer funções na secção de Obras Municipais, as de Obras Municipais passariam para a secção das Águas e assim sucessivamente. Como constataram que esta forma de rotatividade interna não evidenciava resultados, acabou por ficar sem efeito, embora sendo obrigatória. Quando os postos de trabalho são descritos como tendo autonomia, variedade de habilidades e identidade da tarefa elevadas, os resultados ao nível da qualidade e do desempenho de eficácia dos trabalhadores são elevados, ou seja, ao fazer bem o seu trabalho, estes irão experienciar sentimentos internos positivos, isto é, motivação intrínseca, traduzindo-se em comprometimento organizacional (Allen & Wright, 2006). “No entanto, neste modelo temos fatores que interferem na relação entre as características do trabalho e os resultados, tais como: a necessidade de autodesenvolvimento, a segurança, a supervisão, o conhecimento e as habilidades (...)” (Hackman & Oldham, 1980 citado por Neiva, 2011). Segundo Gerling et al. (2003, citado por Neiva, 2011), “a rotação de postos de trabalho é um dispositivo organizacional onde o trabalhador muda de posto ciclicamente e num ritmo pré-estabelecido, renovando a polivalência dos trabalhadores e melhorando as suas competências.” Neste caso, este tipo de

rotação neste contexto torna-se complexo, pois trabalham com muita legislação específica e diferente entre as diferentes secções. Um colaborador que trabalhe na secção das Taxas e Licenças lida com legislação desde a área da caça, a esplanadas, cemitérios, mercados e feiras, publicidade e ocupação da via pública, etc. e um que trabalhe na secção de Obras Municipais lida com legislação ligada à gestão de processos, loteamentos, requisições de processos, gestão de títulos, alvarás e licenças, etc. Este tipo de alterações pode gerar desinteresse, confusão e desmotivação dos colaboradores.

Como sugestão de melhoria nesta área, sugeria que a rotação passasse a ser feita da seguinte forma:

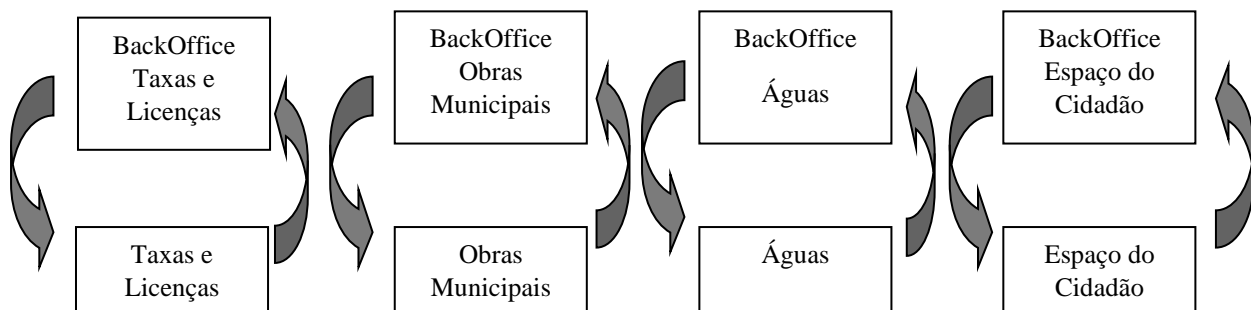


Figura 4: Sugestão de rotatividade para a CML

Deste modo os colaboradores alteram o seu local de trabalho, as suas funções de trabalho (tanto estão no BackOffice como no atendimento ao público) mas não saem da mesma área de foco.

Outra limitação que identifiquei foi a falta de recursos humanos. Existem secções em que os funcionários estão constantemente a fazer horas extraordinárias pois existe falta de colaboradores. Existem também situações em que um colaborador tem de fazer o trabalho de dois, pois o colaborador que lá estava anteriormente reformou-se, ficando o trabalho para os colaboradores existentes. Este sistema cria sobrecarga nos colaboradores, além de fomentar o desinteresse e a desmotivação. O valor que é pago em horas extraordinárias (relembrando que segundo a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, artigo 120.º, alínea 3- “os limites fixados no número anterior podem ser ultrapassados, desde que não impliquem uma remuneração por trabalho suplementar superior a 60% da remuneração base do trabalhador”) é substancialmente elevado, sendo que em casos específicos, não pode ser mais dado que a Lei delimita o teto máximo de 60% (face ao valor do vencimento base). Seria muito mais coerente abrir novas vagas para concursos e alocá-los nas áreas/funções onde são mais necessários (ou seja, nas áreas/funções onde são pagas mais horas extraordinárias). Deste modo, além de primar

pela saúde física e psicológica dos mesmos, a CML só redirecionaria o dinheiro do pagamento de horas extraordinárias para o pagamento de ordenados.

Outra limitação que identifiquei durante o meu percurso de estágio foi a dificuldade de comunicação com a chefia e a falta de feedback da mesma. Durante estes três meses de estágio não observei nenhuma vez uma visita à secção de RH por nenhum dos elementos de chefia, com o intuito de saber se tudo corre bem, se é necessária alguma coisa ou se existe alguma questão em que possam ser úteis. Para se falar com o Presidente é necessário agendar uma reunião (os funcionários). A minha sugestão neste caso é uma vez por semana, se possível, o Presidente ou Vice-Presidente (“O papel do líder intermédio é decisivo numa organização que tenha como meta uma cultura de liderança ao nível da excelência, uma vez que é a liderança intermédia o elo de ligação entre a Liderança de Topo e a base da estrutura organizacional, traduzindo as expetativas e preocupações apresentadas pelos dois níveis hierárquicos” (Silva, 2010) darem uma volta pelas secções, de modo a falar com os funcionários e deste modo criar ligação com os mesmos, facilitando a comunicação, a passagem de informações e situações importantes, além de criar uma sensação de apoio e suporte nos funcionários. Carrillo (2014, citado por Meirinhos, 2018):

“Os recursos disponíveis para agir no campo da comunicação baseiam-se na troca de informações e mensagens, o que implica que a empresa recorra à comunicação estratégica para avaliar de modo contínuo as suas relações com os seus *stakeholders*, de modo a assegurar que o estado dessas relações se adequa aos seus objetivos estratégicos, e a certificar-se de que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas.”

Na base do comprometimento organizacional dos colaboradores estão, frequentemente, aspetos dependentes da ação dos líderes. A atuação pelo exemplo, o apoio manifestado aos seus colaboradores fornecendo-lhes feedback construtivo sobre a forma como eles estão a efetuar o trabalho, proporcionando-lhes tarefas motivadoras e desafiantes, tratando-os com dignidade e respeito, constituem alguns exemplos da ação que os líderes podem desenvolver (o feedback construtivo, mostra o lado mais organizacional da situação, mostrando ao colaborador as tarefas que pode fazer para melhorar a situação com o intuito de ajudar a pessoa a ver e a compreender como pode melhorar da próxima vez (João, 2011).

Por último, a questão da pré-reforma. No estudo desenvolvido no presente relatório, 62,7% ($n=53$) dos colaboradores não conhece o Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro, que regulamenta a questão da pré-reforma. Destes mesmos 53 colaboradores, 56,9% não conhece as modalidades afetas à pré-reforma. Como sugestão, aconselharia a fazer uma formação, ou uma sessão de esclarecimento de dúvidas sobre este tema, de modo a que os colaboradores obtivessem informação relevante e útil para os mesmos.

7. REFLEXÃO CONCLUSIVA

A realização deste trabalho só foi possível graças à CML, que se disponibilizou prontamente a receber-me, fornecendo-me todas as ferramentas de trabalho e fazendo-me sentir como membro da organização. Tive a oportunidade de experienciar o que é trabalhar na função pública, e de desconstruir algumas crenças em relação à mesma. Devido ao estágio, tive também a oportunidade de presenciar e vivenciar situações que me levaram à ideia inicial para a execução do presente estudo, o qual eu acho que é de extrema importância para o desenvolvimento da organização e da comunidade científica.

Este estágio foi, no meu caso, uma introdução ao mercado de trabalho, em que são aplicados os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ciclo de mestrado. O trabalho de RH na função pública não é um tema muito aprofundado no âmbito escolar, o que tornou a aplicação de conhecimentos teóricos mais complicada, mas desafiante. Este aspeto fez com que fosse necessária uma leitura cuidada da lei, dos contornos específicos da atuação dos RH no contexto público e uma adaptação dos conhecimentos. Estas adaptações passaram por trabalhar com um sistema novo, como o SGP, por trabalhar com a ADSE ou até mesmo com os Contratos Emprego-Inserção. Os conhecimentos adquiridos no primeiro ano de mestrado refletiram-se na elaboração dos vencimentos, onde por vezes era necessário esclarecer dúvidas aos colaboradores que se deslocavam aos RH, na inserção dos acidentes de trabalho, nos descontos da Segurança Social, na emissão da Declaração Mensal de Remunerações (DMR), entre outros.

Foi no geral uma experiência positiva e enriquecedora, em que me senti como fazendo parte da família que é a CML, e à qual só posso agradecer pela experiência que me proporcionaram.

É neste contexto que a **pré-reforma**, com redução ou suspensão da prestação do trabalho, configura uma medida de promoção ativa da motivação dos trabalhadores para poderem conciliar a vida profissional com a vida pessoal, contribuindo

também para a criação de bons ambientes de trabalho (Decreto Regulamentar n.º 2/2019, Diário da República n.º 25/2019, Serie I, p. 964).

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, C. & Sheeran, P. (2004). Acting on intentions: The role of anticipated regret. *The British journal of social psychology/the British Psychological Society*. Vol. 42. (pp.495-511).
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). *Strategic management and HRM*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alves, T. A. M. (2016). *Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea* (Dissertação Mestrado). Academia da Força Aérea, Portugal.
- Belo, N. (2014). *Compromisso Organizacional e Intenções de Saída: Será a antiguidade uma variável moderadora?* (Mestrado). ISPA. Disponível em: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3062/1/18805.pdf>
- Cabral, M. V., Ferreira, P. M., Silva, P. A., Jerónimo, P. & Marques, T. (2013) *Processos de Envelhecimento em Portugal: Uso do tempo, redes sociais e condições de vida*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. (acedido em 13 janeiro de 2020)
- Câmara Municipal da Lousã. (s.d). *Estrutura Orgânica*. Disponível em: <https://cm-lousa.pt/autarquia/organizacao-dos-servicos/>
- Câmara Municipal da Lousã. (s.d). *Organograma*. Disponível em: <https://cm-lousa.pt/autarquia/organizacao-dos-servicos/>
- Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações estruturais. *Comunicação e Sociedade*. Vol. 26. Scielo Portugal. Disponível em:

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-35752014000200003

- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. Ed Compacta. (7ª edição) São Paulo: Atlas.
- Costa, C. A., de Moraes, L. F. R., & Cançado, V. L. (2008). Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o turnover. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8(2), 1-16.
- Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011 de 03 de janeiro. *Diário da República n.º 1/2011, 1º Suplemento, Série I*. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/115530792/201812252144/73545239/element/diploma/2>
- Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 05 de fevereiro. *Diário da República n.º 25/2019, Série I*. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/119188972/details/maximized> (acedido em 4 dezembro 2019)
- Decreto-Lei n.º 87/2004 de 17 de abril. *Diário da República n.º 91/2004, Série I-A*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/223590/details/maximized>
- Despacho Normativo n.º 103/85 de 02 de novembro. *Diário da República n.º 252/1985, Série I*. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/171343/details/normal?q=pr%C3%A9-reforma>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2020), *O regime de trabalho na Administração Pública*. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/stap/index.cfm?objid=896db0cd-ce36-46c5-9166-0766287c020d>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (s.d), *Pré-Reforma*. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=d4f049d3-f84d-4030-9311-c0d76d760474&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520 (acedido em 9 de janeiro 2020)
- Domingues, A. C. G. E. (2010). *Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria* (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.

Furtado, S. C. O. (2015). *Satisfação profissional e bem-estar subjetivo dos professores em pré-reforma* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Portugal.

Gonçalves, M. S. T. (2013). *Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Portugal.

<https://www.metodologiaceutifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-exploratoria/> (acedido em 19 de setembro de 2020)

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Esperança de vida*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=354096866&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt (acedido a 13 de janeiro de 2020)

João, M. (2011). *101 Perguntas sobre Coaching*. Carnaxide: SmartBook

Lei n.º 169/99 de 18 de setembro. *Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa*. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=592&tabela=leis&so_miolo=

Lei n.º 35/2014 de 20 de junho. *Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa*. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=2171A0289&nid=2171&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao= (acedido a última vez a 10 janeiro de 2020)

Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro. *Diário da República n.º 30/2009, Série I*. Disponível em: <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201707240900/73440127/diploma/indice>

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. *Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa*. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis

Lei n.º 99/2003 de 27 de agosto. *Diário da República n.º 197/2003, Série I-A*. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/632906/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2099%2F2003%2C%20de+27+de+agosto>

- Lima, R. & Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das Telecomunicações*. Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Manual de Acolhimento, Câmara Municipal da Lousã, 2015 (interno).
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª edição.). ReportNumber.
- Marques, A. (2014). *O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários* (Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal.
- Martins, R. (2019). *Como funciona a pré-reforma na função pública?*. Publico. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/03/15/economia/perguntaserespostas/funciona-prereforma-funcao-publica-1865372>
- Medeiros, R. K. R., Alves, R. C. & Ribeiro. S. R. (2012). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa Comércio LTDA. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*. Universidade Potiguar.
- Meirinhos, R. (2018). *O Contributo das Chefias Intermédias para a Motivação e Satisfação dos Colaboradores* (Mestrado). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas- Universidade Nova de Lisboa.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L. W. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocation Behaviour* 14, 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. D. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, VOL. 14, N.º 1, , 115-133.
- Neiva, F. (2011). *Efeitos da rotação dos postos de trabalho nos trabalhadores e na organização* (Mestrado). Universidade do Minho. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16511/1/Efeitos%20da%20rota%C3%A7%C3%A3o%20de%20postos%20de%20trabalho%20nos%20trabalhadores%20e%20na%20organiza%C3%A7%C3%A3o-tese.pdf> (acedido em 10 de janeiro de 2020)
- Nunes, D. F. (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. (Mestre). Instituto Politécnico de Tomar.
Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31432>

Oliveira, J. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.

Pré-Reforma. (2020). Disponível em: <https://expressoemprego.pt/carreiras/pre-reforma/3782>

Segurança Social. (2020). *Pensão de Velhice*. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/pensao-de-velhice> (acedido em 14 de janeiro de 2020)

Sequeira, J. A. (2016). *Satisfação Organizacional, Identificação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico*. Mestrado. Universidade de Lisboa, Portugal

Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). *The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation*. *Management Decision*, 57(3), 583–605.

Shaw W, J., Delery, J., Jenkins, JR., G. & Gupta, N. (1998). *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*. *Academy of Management Journal*, Vol. 41(No. 5), 511-525.

Silva, A. J. H. da. (2014). *Metodologia de pesquisa: conceitos gerais*. Guarapuava: Editora UNICENTRO

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160-186). Petrópolis: Vozes.

8.1. BIBLIOGRAFIA JURÍDICA

- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro
- Decreto Lei n.º 87/2004, de 17 de abril
- Decreto Regulamentar n.º 1-A/2011

Comprometimento Organizacional, Intenção de Turnover e Pré-Reforma

- Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro
- Decreto-Lei n.º 261/91, de 25 de julho
- Despacho n.º 6456/2014
- Despacho Normativo n.º 103/85
- Diário da República, 2.ª série — N.º 138 — 21 de julho de 2014 (pg. 18736)
- Diário da República, 2ª série, n.º 80, de 24 de abril de 2013
- Lei n.º 169/99, de 18 de setembro
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro
- Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto

9. ANEXOS

ANEXO I- CARTA DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Exmo. Presidente da Câmara Municipal da Lousã,

Eu, Carolina Filipe Rodrigues de Sousa, Mestranda do Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga, presentemente estagiária na Câmara Municipal da Lousã, na Secção de Recursos Humanos, venho por este meio apelar a V^a Ex.^a a autorização para a realização de um estudo de investigação nesta organização.

O objetivo deste estudo é relacionar o comprometimento Organizacional dos colaboradores com a Intenção de *Turnover*.

Como objetivos específicos pretende-se caracterizar especificamente o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores e observar se existe uma relação positiva/negativa com o *turnover* voluntário e com a situação de pré-reforma.

Para este efeito pretende-se efetuar a coleta de dados através de um questionário, em formato papel. A confidencialidade dos dados será assegurada e os participantes codificados no tratamento dos dados de forma a manter o anonimato.

Certo da atenção de V^a Ex.^a manifesto desde já total disponibilidade para quaisquer esclarecimentos considerados necessários.

Atentamente,

X

Carolina Sousa

ANEXO II- CARTA AOS COLABORADORES

Caro/a trabalhador/a,

O meu nome é Carolina Sousa, estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga. No seguimento do meu estágio curricular na secção de Recursos Humanos e da concretização do meu relatório de estágio, venho pedir a vossa colaboração para o preenchimento do seguinte questionário relativo a um conjunto de temáticas referentes ao trabalhador na Câmara Municipal da Lousã, de modo a aferir o grau de comprometimento e intenção de *turnover* de cada colaborador com a Instituição.

Este questionário é anónimo e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos, sendo meramente de cariz académico.

Ao concordar participar, automaticamente dá o seu consentimento livre e esclarecido para o tratamento dos dados e em como não é coagido nem está sob pressão para o preenchimento do mesmo.

Informo também que não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, procurando-se apenas a sua opinião.

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

Pede-se que devolva o questionário o mais brevemente possível, com data limite de 14 de março.

Instruções de preenchimento:

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

Grata,

Carolina Sousa

ANEXO III- QUESTIONÁRIO DE VARIÁVEIS SOCIOPROFISSIONAIS

Parte I- Caracterização Socioprofissional do Colaborador

- A1 Género:**
- Masculino Feminino
- Secção de Educação e Juventude
 Outro
- A3 Habilitações literárias**
- 6º Ano
 9º Ano
 Secundário
 Bacharelato/Equivalente
 Licenciatura/Equivalente
 Mestrado/Doutoramento
- A2 Idade:**
- ≤ 26
 26 a 35
 36 a 45
 46 a 55
 56 a 66
 ≥ 66
- A4 Serviços a que pertence:**
- Direção
 Tesouraria/Contabilidade
 Recursos Humanos
 Apoio Jurídico e Fiscalização
 Compras e Aprovisionamento
 Secção de Tecnologias e informação e comunicação
 Expediente Geral
 Secção das Águas
 Secção das Taxas e Licenças
 Secção das Obras (Particulares/Municipais)
 Secção de Planeamento Urbanístico
 Secção de Gestão Urbana, mobilidade e Ambiente
 Secção Apoio Atividade Económica, Planeamento Estratégico e Transportes,
 Secção de Desporto e Tempos Livres
 Secção de Intervenção Social e Saúde
 Secção de Cultura e Turismo
- A5 Anos de serviço:**
- ≤ 5
 6 a 15
 16 a 25
 26 a 35
 ≥ 36
- A 6 Tipo de Vínculo:**
- Contrato a Termo Certo
 Contrato a Tempo Indeterminado
 Outro
- A 7 Categoria a que pertence:**
- Técnico Superior
 Assistente Técnico

Comprometimento Organizacional, Intenção de Turnover e Pré-Reforma

Assistente Operacional

Outro

ANEXO IV- ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Parte II- Questionário

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

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7

10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Versão validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), baseado em:

Meyer, J. P., e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 118 e 119

ANEXO V- ESCALA DE INTENÇÃO DE *TURNOVER*

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
20. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5
21. Tenho feito contatos para sair da organização onde me encontro.	1	2	3	4	5
22. Tenciono manter-me na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
23. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.	1	2	3	4	5
24. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
25. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
26. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
27. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.	1	2	3	4	5

Baseado em:

Versão experimental da Escala de Intenção de Turnover por Lima & Mendes (2014), baseada em: Escala de Intenção de Turnover de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979, citado por Chen, Hui & Sego, 1998), traduzidos e adaptados por Yan (2008); Escala de Intenção de Turnover de Huang et al., (2007) traduzidos e adaptados por Rafael e Lima (2007); Escala desenvolvida por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992).

ANEXO VI- QUESTÕES DA PRÉ-REFORMA

Quanto à pré-reforma:

1- Conhece o Decreto Regulamentar n.º 2/2019 de 5 de fevereiro, que visa regulamentar o n.º 4 do artigo 286.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho em relação à pré-reforma?

Sim Não

2- Sabe quais são as duas modalidades da pré-reforma?

Sim Não

3- Conhece as regras aplicadas a ambas as modalidades da pré-reforma?

Sim Não

4- No seu caso, ao aproximar-se da idade da reforma, ponderava pedir uma pré-reforma? Porquê?

Sim Não

5- Acha que se hoje recebesse a notícia que chegara a sua reforma e que se poderia ir embora, sentiria que não teve tempo de se desligar emocionalmente do seu trabalho?

Sim Não

6- Nesse mesmo caso suprarreferido, sentiria que o seu trabalho ficava assegurado se nos seus últimos 6 a 12 meses de trabalho tivesse sido acompanhada por um membro que mais tarde o viria a substituir (como se passasse os seus conhecimentos e experiência ao próximo)? Porquê?

Sim Não

Imagine a seguinte situação. Um ano antes da sua idade da reforma, decidiu entrar em modalidade de redução de horário de trabalho, com o vencimento a ser pago em proporção ao tempo de trabalho (segundo o vencimento base). Nos últimos seis meses decidiu entrar na modalidade de suspensão da prestação de trabalho.

7- Se a pré-reforma em regime de suspensão de prestação de trabalho pudesse ser uma opção a ter em conta, com o vencimento a ser pago entre os 70% e os 90% (do valor base) sentir-se-ia motivado a entrar na pré-reforma?

Sim Não

7.1- E no caso suprarreferido sentiria que este seguimento de ações lhe daria tempo de deixar o seu local de trabalho de forma mais tranquila, ao mesmo tempo que arranjaría outras ocupações no seu dia-a-dia?

Sim Não

7.2- Neste mesmo caso, estaria de acordo em passar os seus conhecimentos nesses 6 a 12 meses a outro colaborador que posteriormente ocuparia o seu lugar?

Sim Não

8- Considera o voluntariado pós-reforma incentivante? Porque?

Sim Não

ANEXO VII- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

21/01/2020

Correio – carolina.sousa – Outlook

Re: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação - Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

jlnascimento@mail.telepac.pt <jlnascimento@mail.telepac.pt>

dom, 12/01/2020 20:57

Para: carolina.sousa <carolina.rodrigues.sousa@hotmail.com>

Cc: jnascimento <jnascimento@iscsp.ulisboa.pt>

1 anexos (73 KB)

Quest_Compr_Org_Meyer & Allen_1997.doc;

Olá Carolina,
Sem problema na utilização da escala constante no artigo. DE forma a facilitar-lhe o trabalho envio-lhe o dito questionário em word
Boa sorte no seu trabalho,
José Luís Nascimento

Citando carolina.sousa <carolina.rodrigues.sousa@hotmail.com>:

Exmo. Sr. José Luís Nascimento
O meu nome é Carolina Filipe Rodrigues de Sousa e estou atualmente a realizar o Mestrado de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Superior Miguel Torga.
Proponho-me a realizar no âmbito do meu relatório de estágio um estudo sobre o Comprometimento Organizacional, as Intenções de Saída e a Pré-reforma dos trabalhadores da Câmara Municipal da Lousã.
Para esse efeito estou a considerar utilizar a escala de Comprometimento Organizacional que se encontra exposta no vosso artigo "Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português".
Nesse sentido, venho solicitar a v/ autorização para a utilização da referida escala no estudo que me proponho efetuar.
Antecipadamente grata
Com os melhores cumprimentos,
Carolina Sousa

<https://outlook.live.com/mail/D/AQMIAADAwATZlZmYAZC1NDEwAC03NjYACDMMAlMDAKAC4AAA0ISuAIFQJITTHU8NrAALoAQAK88w6ICvZQpx6e8VHG...> 1/1

ANEXO VIII- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA ESCALA DE INTENÇÃO DE *TURNOVER*

21/01/2020

Correio – carolina.sousa – Outlook

RE: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação - Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Rosario Lima <rosariolimapt@gmail.com>

qua, 15/01/2020 21:45

Para: carolina.rodrigues.sousa@hotmail.com <carolina.rodrigues.sousa@hotmail.com>

 1 anexos (121 KB)

Escala de Intenção de Turnover.pdf;

Boa Noite

Serve o presente para dar resposta ao email enviado no sentido de solicitar autorização para utilizar a Escala de Intenção de *Turnover*, elaborada no âmbito de um projeto de investigação para efeitos de dissertação de mestrado.

Envio em anexo a dita Escala pedindo-lhe apenas o favor de partilhar no final os dados obtidos.

Agradecendo que acuse a receção deste email,

Com melhores cumprimentos,
Rosário Lima

Doutora ROSÁRIO LIMA

Investigadora da Faculdade de Psicologia
da Universidade de Lisboa

Alameda da Universidade
1649-013 LISBOA

Tel: 217 943 600 Fax: 217 933 408
rosariolimapt@gmail.com

De: carolina.sousa <carolina.rodrigues.sousa@hotmail.com>

Enviado: terça-feira, 14 de janeiro de 2020 14:36

Para: Rosário Lima

Assunto: Pedido de autorização de recolha de dados para investigação - Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Exma. Rosário Lima,

O meu nome é Carolina Filipe Rodrigues de Sousa e estou atualmente a realizar o Mestrado de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Superior Miguel Torga.

<https://outlook.live.com/mail/01/inboxid/AQ9iADAwATZiZmYAZC1NDEwAC03NjYjACDwMAItMDAKABAAMPDUcF5i3UaxNNUlehpRig%3D%3D>

1/2

ANEXO IX- CONSISTÊNCIA INTERNA DOS ITENS

Dimensão Afetiva da Escala de Comprometimento Organizacional

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,828	6

Dimensão Calculativa da Escala de Comprometimento Organizacional

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,640	7

Dimensão Normativa da Escala de Comprometimento Organizacional

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,710	6

Escala de Intenção de Turnover

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,828	8

Perguntas da Pré-Reforma

**Estatísticas de
confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,722	10