instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O Papel dos Recursos Humanos na gestão de funções: Estudo de perceções sobre a predisposição dos colaboradores para o turnover

Inês Santos Freitas

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

SETEMBRO | 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O papel dos recursos humanos na gestão de funções: estudo de perceções sobre a predisposição dos colaboradores para o turnover

Inês Santos Freitas

Aprovado em 20/10/2026

Composição do Júri

Presidente
(Profª. Doutora Natália Moreira da Costa)

Arguente
(Prof. Doutor Mário Carrilho Negas)

Orientador/a
(Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira)

Vila Nova de Gaia 2026

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Manuel Magarinho Bessa Moreira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010 da DGES, publicado no n.º 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 de novembro 2010.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação marca o fim de muitas horas de trabalho, dedicação e persistência de uma caminhada que não fiz sozinha. Olhando para trás, devo esta concretização a um conjunto de pessoas excecionais a quem quero expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, o pilar de tudo o que sou. Agradeço todo o apoio incondicional ao longo de todo este percurso, pela confiança que depositaram em mim e por serem sempre o meu porto de abrigo e sobretudo ensinarem que o trabalho e dedicação trazem sempre os seus frutos. Obrigada por acreditarem sempre em mim e estarem presentes em todas as minhas conquistas e obstáculos.

À minha irmã, por todas as palavras de incentivo, pela presença constante mesmo nos momentos de maior pressão. A tua presença e apoio diário fizeram toda a diferença ao longo deste percurso.

Ao meu orientador, agradeço toda a disponibilidade e por me ter acompanhado nesta etapa tão importante do meu percurso. Cada conselho, cada sugestão e cada desafio foram todos importantes para o desenvolvimento deste projeto, obrigada pela orientação ao longo deste percurso.

Às minhas amigas agradeço toda ajuda direta ou indireta neste processo, seja a rever textos, ideias de investigação ou apenas pelos momentos que me lembraram de que mesmo durante esta fase exigente, havia espaço para sorrir e aproveitar as pequenas coisas.

E por fim, a todos os entrevistados e profissionais que aceitaram participar neste estudo, a minha sincera gratidão pela disponibilidades, tempo e conhecimento partilhados. A vossa colaboração foi uma peça fundamental para a concretização desta investigação.

Resumo

O *turnover* é um dos principais desafios das organizações hodiernas e acarreta grande impacto nos custos operacionais, no conhecimento organizacional e na estabilidade interna de uma organização. Verificando-se um aumento da competitividade no mercado de trabalho e das mudanças nos perfis profissionais, tornou-se essencial investigar como é que as práticas de gestão de recursos humanos podem mitigar a intenção de *turnover*, através do papel da análise e descrição de funções. O objetivo foi perceber como a análise e descrição de funções, à semelhança do fator *equilíbrio trabalho-família* e da variável: *clima organizacional*, influenciaram a intenção de saída dos colaboradores. Pretendeu-se compreender o papel estratégico da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) enquanto mediadora destes pressupostos.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, levada a cabo através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores e responsáveis de Recursos Humanos (informantes privilegiados). Recorreu-se a uma análise de conteúdo, mais apropriada a um tipo de estudo exploratório, não probabilístico, e com uma amostra de 5 entrevistados (responsáveis pela gestão de recursos humanos, de empresas com dimensões e áreas de atividade distintas). Não se pretendeu extrapolar os resultados para uma realidade mais abrangente. Apenas se intentou aferir tendências de opinião e perspetivas. Não se optou por uma técnica estritamente discursiva, nem do âmbito da semiologia ou da linguística. Utilizou-se um constructo mais sociológico, em que as visões dos participantes apenas são apresentadas obedecendo a uma expectável relação entre a teoria estudada e o(s) contexto(s) de atuação supracitados. A recolha de dados incidiu sobre práticas de gestão de funções, equilíbrio trabalho-família, satisfação, clima organizacional e perceções sobre o papel da GRH na mitigação do *turnover*.

Esta investigação pretendeu contribuir para o entendimento da importância da GRH na gestão estratégica das funções e na promoção de um ambiente de trabalho saudável, reforçando a permanência dos colaboradores e fortalecendo a ligação entre estes e a organização. Dos resultados obtidos, destaca-se o facto de as empresas estarem cada vez mais recetivas a incorporar medidas que incentivem a flexibilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ajudando a reduzir o *turnover*. A GRH poderá ser um agente *catalisador* destas práticas e a análise e descrição de funções, apesar de estar ainda a tentar efetivar-se, na generalidade dos casos, poderá, a médio ou longo-prazo, ser estruturante e pautar-se como uma 'parceira' funcional essencial na construção de uma identidade mais estratégica da GRH.

Palavras-chave: *Turnover*, Descrição de Funções, Work Life Balance (WLB), Satisfação no Trabalho, Clima Organizacional

Abstract

Turnover is currently one of the main challenges faced by contemporary organizations and has a significant impact on operating costs, organizational knowledge, and internal stability of an organization. Given the increasing competitiveness of labour market and shifting professional profiles, is has become essential to investigate how human resource management practices can mitigate *turnover* intention, particularly through the role of job analysis and job description. The aim of this study was to understand how job analysis and job description, alongside the factor of work-family balance and the variable of organisational climate, influence employees' intentions to leave. The study sought to understand the strategic role of Human Resource Management (HRM) as a mediator of the factors.

The present study adopted a qualitative approach, conducted through semi-structured interviews with employees and Human Resources managers (key informants). Content analysis was employed, as it was considered more appropriate for an exploratory, non-probabilistic study involving a sample of five interviewees, all responsible for human resource management in companies of different sizes and operating in different sectors. The intention was not to generalise the results to a broader context, but rather to identify trends in opinions and perspectives. The study did not adopt a strictly discursive approach, nor one within the fields of semiotics or linguistics. Instead, a more sociological framework was adopted, in which participants' perspectives are presented according to an expected relationship between the theoretical framework under study and the aforementioned organizational contexts. Data collection focused on job management practices, work-family balance, job satisfaction, organisational climate, and perceptions regarding the role of HRM in mitigating *turnover*.

This research aimed to contribute to a better understanding of the importance of HRM in the strategic management of jobs and in promoting a healthy work environment, thereby encouraging employee retention and strengthening the relationship between employees and the organization. The finding highlight the fact that companies are increasingly receptive to implementing measures that promote flexibility and work-life balance, thereby helping to reduce *turnover*. HRM may act as a catalyst for these practices, while job analysis and job description, although still in the process of being effectively implemented in most cases, may, in the medium to long term, become a structuring element and establish themselves as an essential functional partner in building a more strategic identity for HRM.

Keywords: *Turnover*, Job Description, Work Life Balance (WLB), Job Satisfaction, Organizational Climate

Índice

Introdução..... 1

Parte I – Revisão da Literatura..... 4

1.1 *Turnover*: Das funções na gestão à gestão de funções..... 5

1.1.1 Evolução histórica conceptual..... 5

1.1.2 Tipologias de *turnovers*:/Conceito de rotatividade como base de investigação..... 9

1.1.3 Gestão integrada de GRH e *turnover*: breve panorâmica 10

1.1.4 *Turnover* e insatisfação: Algumas considerações sobre o impacto do clima organizacional.....12

1.2 Análise e descrição de funções: Na antecâmera do estudo da relação trabalho-família 15

1.2.1 Conceito e análise de descrição de funções 15

1.2.2 A gestão de funções e as DAFFS: Cara ou Cora.....17

1.2.3 O papel da GRH no processo de análise e descrição de funções: A gestão da relação trabalho-família 19

1.2.4 Análise e descrição de funções e *turnover*: Aproximações e afastamentos.....21

1.3 O papel da GRH na gestão de funções e *turnover*: Aproximações e afastamentos 23

2 Parte II – Estudo Empírico 26

2.1 Pressupostos teórico-metodológicos 27

2.2 Hipóteses (linhas orientadoras) e objetivos 29

2.3 Amostra e Universo 31

2.3.1 Caracterização Sócio demográfica da amostra.....31

2.4 Instrumento metodológico: entrevista semiestruturada.....35

2.4.1 Análise do conteúdo 37

2.5 Análise e discussão dos resultados 40

2.5.1 A importância do conceito de *turnover* na gestão 40

2.5.2 *Turnover* e clima: a procura do equilíbrio entre vida pessoa e profissional 43

2.5.3 Gestão de funções e gestão do *turnover*: em busca da satisfação dos colaboradores 48

2.5.4 O papel da GRH na gestão do *turnover* 51

2.5.5 GRH, análise e descrição de funções e gestão de *turnover* uma tríade estratégica 56

3 Conclusão 60

Referências e Bibliografia 62

ANEXO A: Guião de Entrevista 68

ANEXO B: Análise Categorial 69

Índice de tabelas

Tabela 1 - Dados Entrevistados *(fonte própria)* 32
Tabela 2 - Análise Categorial *(fonte própria)* 40

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade *(fonte própria)* 33
Gráfico 2 – Género *(fonte própria)* 34
Gráfico 3 – Nacionalidade *(fonte própria)* 34
Gráfico 4 – Habilitações *(fonte própria)* 35

Introdução

O cenário contemporâneo económico e empresarial é caracterizado pela volatilidade, transformação tecnológica e mudanças estruturais no mercado de trabalho e, desta forma, o capital humano consolidou-se como o ativo mais estratégico das organizações. Para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornou-se um dos maiores desafios a capacidade de atrair, integrar e sobretudo reter profissionais qualificados. Assim, a saída não planeada dos colaboradores sendo o *turnover* ou rotatividade aparece não apenas como uma métrica operacional de fluxos, mas sim como um fenómeno que se perceciona como complexo e que vai refletir a cultura organizacional, a eficácia das lideranças e o alinhamento de expectativas (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Michael, 2023).

O *turnover* acaba por afetar muito além dos custos financeiros diretos no recrutamento e seleção. Os custos indiretos revelam-se com muito mais relevo através da perda do conhecimento do *know-how*, a rutura de processos e a sobrecarga das equipas que, por sua vez, geram deterioração do clima organizacional e consequentemente, da produtividade (Bryant & Allen, 2013; Holtom et al., 2008). Quando nos encontramos sob um nível elevado de rotatividade, o *turnover* torna-se disfuncional e afeta trabalhadores de elevado desempenho e a vantagem competitiva fica comprometida (Carlos, 2022; Morrell et al., 2001).

Perante esta visão, a GRH é convidada a abandonar uma postura reativa e administrativa, evoluindo para um papel mais estratégico e preventivo (Haque, 2022; Pavanello & Jaeger, 2016). A implementação de práticas de recursos humanos desde a seleção ao desenho das funções e até às políticas de desenvolvimento e suporte do bem-estar aparece como um caminho promissor ao enraizamento no trabalho e mitigar a intenção de saída (Holtom et al., 2008).

Diante deste problema central, a presente dissertação é orientada pela seguinte pergunta de partida:

Como podemos mitigar o *turnover* nas organizações através das práticas de Recursos Humanos?

A resposta para esta pergunta implica desconstruir a relação entre as políticas de Recursos Humanos, a perceção dos colaboradores quanto à justiça e fatores ambientais ou relacionais que estimulam a permanência ou o abandono.

De forma a responder à pergunta de partida definiram-se objetivos de estudo começando por identificar as causas do *turnover* e os seus impactos organizacionais, explorar a relação entre as políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos colaboradores, estabelecer estratégias de GRH eficazes na redução do *turnover* e por fim, avaliar o impacto da análise e descrição de funções na gestão do *turnover* e no equilíbrio vida pessoal-profissional.

Para atingir os objetivos formulados e responder à questão de investigação adotou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. Esta abordagem deve-se ao facto de ser necessário compreender com profundidade os significados, perceções e experiências dos profissionais de Recursos Humanos relativamente às dinâmicas de retenção e rotação de pessoal no contexto organizacional real.

Como instrumento principal de recolha de dados empíricos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a profissionais responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos, identificados como E1 a E5. Estas entrevistas foram realizadas através de um guião previamente concebido e estruturado em temas alinhados com as hipóteses de investigação, o qual consta para consulta no Anexo A da presente dissertação. O material verbal obtido foi posteriormente submetido a técnica de análise de conteúdo categorial, permitindo cruzar os elementos obtidos com o enquadramento teórico conforme o Anexo B.

As hipóteses desenvolvidas para este estudo tiveram as seguintes premissas; a primeira hipótese defende que o *turnover* e a rotatividade traduzem realidades díspares; a segunda consta que uma eficiente política de gestão de funções pode conduzir a uma mais eficaz gestão do *turnover*; a terceira diz que a intervenção da GRH pode ser decisiva no estabelecimento do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida

profissional e, por fim, a quarta hipótese estabelece que a GRH pode ser decisiva na diminuição do *turnover* e, consequentemente, na satisfação dos colaboradores.

A relevância do estudo desdobra-se nas dimensões teórica e prática. No plano teórico é investigado na literatura os conceitos e práticas sobre retenção de colaboradores articulando as práticas de GRH e comportamento organizacional, enquanto no plano prático investigamos um diagnóstico metodológico e propostas de intervenção para gestores de forma a mitigar o *turnover* nas organizações.

A dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes, a primeira parte sendo a revisão de literatura onde iremos encontrar fundamentação teórica sobre o *turnover*, clima organizacional, *Job Design*, Descrição de Funções e equilíbrio trabalho-família, na segunda parte entramos no estudo empírico onde existe o cruzamento dos dados empíricos recolhidos nas entrevistas com os pressupostos teóricos arrecadados na revisão bibliográficas através da discussão de resultados. Por fim a dissertação termina com a conclusão onde é feita uma síntese dos elementos discutidos, analisadas as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Parte I – Revisão da Literatura

1.1 *Turnover*: Das funções na gestão à gestão de funções

1.1.1 Evolução histórica conceptual

As práticas de RH evoluíram significativamente ao longo do tempo sendo que o seu foco inicial centrava-se nos temas do bem-estar e na administração dos trabalhadores. Estas práticas eram percecionadas como *inputs* para atingir resultados organizacionais, para um papel estratégico e fundamental no alcance dos objetivos da organização (Flores, B.F. da C., 2023). Atualmente reconhece-se uma preocupação crescente na importância do capital humano com um diferencial competitivo e o recurso valioso para as organizações com necessidade de gerência, líderes e dirigentes (Freitas et al., 2022). Estas práticas referem-se a um conjunto de políticas, práticas e atividades que definem a conduta da empresa e influenciam a forma comos os indivíduos são tratados (Freitas et al., 2022; Flores, B.F. da C., 2023).

O fenómeno do *turnover* tem sido um tópico popularizado para investigadores a nível mundial há mais de um século. Os primeiros relatos sobre este tema surgiram no Estados Unidos da América (EUA) por volta dos anos 1900 sendo que o primeiro estudo empírico publicado terá sido em 1925. Assim a pesquisa evoluiu de uma análise focada em apenas características individuais e de simples fatores para uma visão muito mais complexa, dinâmica e multifacetada, abrangendo variáveis coletivas, contextuais e temporais (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024).

A evolução conceptual do *turnover* pode ser analisada através de três grandes períodos: as investigações iniciais e modelos de fundacionais (anterior a 1985), o período de teste e refinação (1985-1995), e a expansão contemporânea (1995 – presente) focada no processo de retenção (Holtom et al., 2008).

<u>As investigações iniciais e modelos fundacionais (anterior a 1985)</u>

O conceito de *turnover* é muitas vezes definido com a cessação de contrato ou a partida permanente de um funcionário de uma organização(Michael, 2023). A medição é feita através da razão entre o número de membros que saíram durante um período de tempo e o número de pessoas na organização nesse mesmo período (Iqbal, 2010a). Nos

seus primórdios, o *turnover* era primariamente tratado como um fenómeno individual (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024).

Em 1958 March e Simon introduziram a Teoria do Equilíbrio Organizacional (Holtom et al., 2008). Segundo esta teoria o funcionário tende a permanecer na organização quando percebe que a sua contribuição é proporcional aos benefícios ou incentivos que recebe da própria organização (Michael, 2023). Este equilíbrio é determinado por dois fatores essenciais na decisão de saída: o desejo de movimento, habitualmente influenciada pela satisfação no trabalho, e a facilidade do movimento, que depende da perceção de alternativas existentes (Holtom et al., 2008; Michael, 2023). Esta foi considerada a primeira teoria formal estruturada sobre *turnover* e retenção de empregados (Michael, 2023).

Este período foi ainda conhecido pela introdução de Mobley em 1977 do modelo de ligações intermédias que descreve um processo de retirada mais abrangente (Holtom et al., 2008). O modelo identifica uma cadeia de passos cognitivos ativados pela insatisfação no trabalho, que vão desde pensar em desistir, da intenção de procurar novas oportunidades, intenção de sair, culminando na saída da organização (Bordia et al., n.d.; Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008). Assim, a insatisfação laboral é considerada o ponto de partida do processo de *turnover* (Bordia et al., n.d.).

Em suma, o período que antecede 1985 foi marcado por avanços significativos na compreensão do processo individual de saída, destacando a insatisfação no trabalho e a perceção de alternativas disponíveis como os principais fatores preditores de saída (Holtom et al., 2008).

<u>O período de teste e refinação (1985-1995)</u>

Neste período verificou-se uma transição importante, afastando-se do foco exclusivo das atitudes tradicionais, como a satisfação e compromisso e alargando a análise a variáveis contextuais, como o nível organizacional e relação pessoa-contexto, bem como condições pessoais negativas, nomeadamente exaustão e/ou stress (Holtom et al., 2008).

A investigação começou a desenvolver-se de forma mais ampla, tanto horizontal como verticalmente, passando a considerar fatores mais amplos e variáveis a um novel alargado, como a cultura organizacional e a coesão de grupo (Holtom et al., 2008). Paralelamente, foram incorporadas variáveis situadas na interface pessoa-contexto, nomeadamente o *person-organization fit (P-O fit)*, definido como a congruência entre os valores individuais e organizacionais, evidenciando que níveis reduzidos de *P-O fit* estão associados a uma maior intenção de saída (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008).

Meyer e Allen (1991) aprofundaram o conceito de compromisso organizacional, propondo um modelo com três componentes: compromisso afetivo, compromisso de continuação e compromisso normativo. Permitiu assim uma análise mais aprofundada das razões subjacentes ao vínculo dos trabalhadores à organização (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008).

Um avanço teórico significativo foi o desenvolvimento do modelo *Unfolding* de *Turnover* Voluntário po *Lee e Mitchell* (1994) (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008). Este modelo veio questionar a perspetiva dominante de que a insatisfação acumulada constitui sempre o antecedente da saída, ao sugerir que as decisões de *turnover* nem sempre resultam de um processo de deliberação racional complexo (Holtom et al., 2008).

Os componentes chave do modelo *unfolding* incluem: Choques (*Shocks*), eventos repentinos e marcantes que desencadeiam a análise psicológica de sair do emprego. Os choques podem ser positivos, negativos ou neutros, e internos ou externos à organização (Holtom et al., 2008); *Scripts*, planos de ação previamente definidos que podem ser acionados por um choque, que podem conduzir a uma decisão de saída rápida e pouco refletida (Holtom et al., 2008); Violação de Imagem, surgem quando há um desalinhamento entre os valores, objetivos ou estratégias individuais e os organizacionais, frequentemente na sequência de um choque (Holtom et al., 2008).

O modelo representou cinco caminhos de decisão distintos, enfatizando que o processo de saída pode ocorrer com ou sem pesquisa de alternativas, e com ou sem papel da insatisfação no trabalho (Holtom et al., 2008).

Expansão Contemporânea (1995 – Presente)

O período iniciado em 1995 distingue-se pelo desenvolvimento de modelos dinâmicos, no estudo de fatores que explicam a permanência dos trabalhadores e na validação empírica das novas abordagens teóricas (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008).

A investigação passou a reconhecer o papel central do tempo na previsão e compreensão do *turnover* (Dickter et al., 1996; Holtom et al., 2008). A adoção de estudos longitudinais e de metodologias analíticas mais avançadas, como análise da história de eventos (regressão de Cox), possibilitou examinar não apenas se o *turnover* ocorre, mas também o momento em que o evento se verifica (Dickter et al., 1996). A perspetiva da temperagem temporal (*temporal tempering*) demonstrou que a intensidade das relações entre preditores e critérios pode variar ao longo do tempo (Dickter et al., 1996). Em particular, a associação entre a satisfação no trabalho e a propensão ao *turnover* tende a enfraquecer com o passar do tempo, sugerindo que a satisfação inicial perde relevância à medida que os trabalhadores se vão investindo na permanência na organização. De modo semelhante, a relação negativa entre a capacidade cognitiva e o risco de *turnover*, contrariando algumas previsões iniciais, também diminui com o aumento do tempo de permanência no emprego (Dickter et al., 1996).

Um conceito contemporâneo relevante associado aos choques é o Histórico de Má Gestão de Mudanças (*Perceived Change Management History – PCMH*). Defende-se que experiências prévias de má gestão da mudança no contexto organizacional contribuem para o desenvolvimento de um esquema que afeta a perceção de eventos futuros. Este PCMH pode assumir a função de um choque, forçando os empregados a reavaliar a sua posição e levando à saída da organização. Evidências indicam que é um preditor da saída voluntária efetiva, mesmo com uma antecedência de até dois anos (Bordia et al., n.d.).

1.1.2 Tipologias de *turnovers*: Conceito de rotatividade como base de investigação

A intenção de rotatividade é uma medida que visa avaliar o grau em que um trabalhador planeia rescindir contrato com a organização que trabalha. Compreender a intenção e as causas de rotatividade permite entender esse fenómeno e o que leva a esse acontecimento (Freitas et al., 2022). A rotatividade é definida classicamente como a movimentação de pessoas entre uma organização e o seu ambiente, caracterizada pelo volume de indivíduos que ingressam e saem da estrutura num determinado período (Govindaraju, 2018; Pavanello & Jaeger, 2016).

A literatura científica subcategoria a rotatividade para permitir uma análise mais precisa dos seus impactos e causas.

Primeiramente dividem em *rotatividade voluntária*, que ocorre quando o colaborador decide cessar o seu vínculo com a organização, sendo o processo de decisão controlado por si próprio, e *rotatividade involuntária*, que ocorre quando há demissão por iniciativa da empresa devido a baixo desempenho ou necessidade de restruturação (Carlos, 2022; Govindaraju, 2018; Morrell et al., 2001) .

Posteriormente, analisam o *turnover* como *evitável* aquele que poderia ter sido prevenido pela gestão através de melhores salários, benefícios ou qualidade de vida no trabalho, ou *inevitável* com fatores fora do controlo da organização que podem ser doenças, mudança de residência própria ou do conjugue ou ainda a reforma (Carlos, 2022; Morrell et al., 2001).

Por fim, a distinção do *turnover* focada na produtividade é dividida em *turnover* funcional quando os colaboradores com baixo rendimento saem e são substituídos por indivíduos mais produtivos, e em *turnover* disfuncional quando a organização perde talentos valiosos prejudicando a performance global (Morrell et al., 2001; Sang Long et al., 2012).

Um dos fatores que impulsiona a intenção de *turnover* está relacionado com a prática organizacional em que é exercido pressão excessiva sobre os colaboradores .Este estudo foi efetuado por (Batt e Colvin, 2011) que analisaram o impacto de práticas de incentivo de curto prazo, com a monitorização intensiva e a remuneração baseada em

desempenho individual, e concluíram que estas estratégias, embora possam impulsionar resultados de curto prazo, estão associadas a taxas mais elevadas de *turnover* voluntário e involuntário.

A escolha de métodos de gestão de RH afeta a intenção de rotatividade, como a implementação de medidas socialmente responsáveis tende a diminuir o absentismo e a reduzir a intenção de *turnover* (Saeidipour et al., 2022).

1.1.3 Gestão integrada de GRH e *turnover*: breve panorâmica

A administração de pessoal evoluiu de uma função meramente burocrática para uma parceria estratégica onde os colaboradores são reconhecidos como o principal diferencial competitivo das organizações (Pavanello & Jaeger, 2016).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é abordada com uma função estratégica e integrada, cujo alinhamento global é determinante na retenção ou na saída dos colaboradores. A premissa central é que, quando as práticas de recursos humanos funcionam em harmonia, criam um ambiente de estabilidade. Contudo, a sua incoerência é um dos principais fatores que exponenciam a rotatividade (Pavanello & Jaeger, 2016).

A gestão integrada de GRH defende que as práticas de gestão de pessoas, desde o recrutamento até ao desligamento, funcionam de forma articulada enquanto um sistema interdependente (Carlos, 2022). Quando estas políticas são coerentes, tornam-se mecanismos ativos para reduzir o *turnover* evitável e indesejado (Holtom et al., 2008).

Esta visão é sustentada pela Teoria do Equilíbrio Organizacional, que sustenta que a continuidade do colaborador na organização está condicionada pelo equilíbrio entre as contribuições que oferece os incentivos, tanto financeiros como psicossociais, que recebe da organização (Govindaraju, 2018; Michael, 2023). Numa abordagem integrada, os Recursos Humanos visam assegurar que esta relação de troca seja percecionada como justa e consistente em todos os momentos de interação com o colaborador (Michael, 2023; Pavanello & Jaeger, 2016).

A eficácia na mitigação do *turnover* começa pela fase de Recrutamento e Seleção, que deve focar-se não apenas nas competências técnicas, mas no ajustamento entre os valores do individuo e a cultura da empresa (Kerse et al., 2022). Quando o candidato é selecionado, o processo de integração (*onboarding*) e as táticas de socialização são fundamentais para "enraizar" o novo colaborador, aumentando assim o seu compromisso inicial (Holtom et al., 2008).

A continuidade deste processo reflete-se na Formação e Desenvolvimento. Quando a organização investe na qualificação, sinaliza uma preocupação com o crescimento profissional do indivíduo, o que reduz a intenção de saída (Pavanello & Jaeger, 2016). Mesmo assim, é importante que o investimento também esteja na avaliação de desempenho e *feedback* de forma a clarificar as expectativas mútuas e evitar desmotivações (Iqbal, 2010b). Outro fator importante é o reconhecimento pessoal e profissional, embora muitos gestores pensem que o trabalhador quer ser recompensado monetariamente, na verdade a busca pelo reconhecimento é um fator com elevado peso (Pavanello & Jaeger, 2016). E, acima de tudo, a comunicação interna deve ser transparente, de forma a evitar o isolamento do colaborador e fortalecer a confiança na gestão (Iqbal, 2010b).

É possível verificar através da literatura que o *turnover* é muitas vezes o efeito de variáveis internas mal geridas (Carlos, 2022). Se as práticas de RH forem incoerentes, a satisfação no trabalho diminui, desencadeando o processo de saída (Pavanello & Jaeger, 2016).

Em contrapartida, uma gestão que integre o equilíbrio trabalho-família e políticas estratégicas de benefícios, promove o chamado *Job Embeddedness* (enraizamento no trabalho) (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Holtom et al., 2008; Michael, 2023). Este enraizamento funciona como uma rede de ligações e sacrifícios que torna a saída da organização menos atrativa para o indivíduo (Holtom et al., 2008; Michael, 2023).

O conceito de *Job Embeddedness* explica que a retenção não depende apenas da satisfação, mas da densidade de ligações que o individuo possui, da sua perceção de ajuste e do sacrifício que a saída representaria (Holtom et al., 2008; Michael, 2023). Uma

gestão integrada de RH atua precisamente nestas dimensões, transformando o local de trabalho num ecossistema de suporte que mitiga a intenção de *turnover* (Holtom et al., 2008; Michael, 2023).

A gestão integrada de GRH atua como o mecanismo regulador de estabilidade organizacional. Quando as práticas de RH estão alinhadas entre si e coerentes com os requisitos dos colaboradores, a organização deixa de enfrentar o *turnover* como um inimigo e passa a geri-lo de forma estratégica, garantindo a retenção do seu capital intelectual e o sucesso a longo prazo (Iqbal, 2010b; Pavanello & Jaeger, 2016).

1.1.4 *Turnover* e insatisfação: Algumas considerações sobre o impacto do clima organizacional

Os gestores de RH devem identificar as causas da intenção de *turnover* e encontrar alternativas para influenciar a retenção dos trabalhadores. A cultura organizacional é considerada um dos fatores mais importantes na rotatividade, seguido pelo clima e pela perceção de justiça organizacional. Ambientes de trabalho que propiciam melhores oportunidades aumentam as possibilidades de desenvolvimento do comprometimento afetivo que consequentemente diminui a intenção de *turnover*. As políticas de RH tendem a influenciar positivamente o comportamento dos profissionais e proporcionar satisfação no trabalho, comprometimento e, consequentemente, ausência da intenção de *turnover* (Freitas et al., 2022).

A literatura identifica consistentemente a insatisfação como o principal precursor psicológico da intenção de abandono (Bordia et al., n.d.). Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a satisfação e a insatisfação são influenciadas por conjuntos distintos de variáveis: os fatores higiénicos como, o salário, as condições físicas e políticas da empresa cuja carência gera insatisfação, e os fatores motivadores como, o reconhecimento e o crescimento pessoal, que promovem o compromisso real (Michael, 2023).

O clima organizacional é também um fator importante a considerar nas organizações. É visto como uma variável à intenção de *turnover*. Este pode atuar como

um moderador na relação entre as práticas de RH e a intenção de *turnover* (Qadri et al., 2022). A criação de um ambiente de trabalho positivo é um objetivo para os profissionais de Recursos Humanos (Dana Cosby Simmons, 1992). Um ambiente de trabalho saudável, atraente, encorajador e acolhedor afeta positivamente o propósito, o envolvimento e a retenção dos colaboradores (Qadri et al., 2022).

O clima organizacional é entendido como o conjunto de perceções partilhadas pelos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho, incluindo políticas, práticas e liderança (Morrell et al., 2001). Um clima positivo atua como um mecanismo de estabilidade, enquanto um clima tóxico ou desfavorável é um dos principais motivos internos para a rotatividade (Carlos, 2022).

A qualidade da relação com o supervisor direto é muito importante. Líderes que promovem o apoio e a confiança reduzem significativamente a intenção de *turnover* (Kerse et al., 2022). Contudo, a perceção de falta de suporte e a existência de conflitos interpessoais deterioram o clima e aceleram a saída de talentos (Pavanello & Jaeger, 2016).

A perceção de justiça, especialmente a justiça distributiva com a equidade nas recompensas e salários e a justiça procedimental são um pilar central do clima organizacional (Currivan, 1982; Gaertner & Robinson, n.d.). Quando o colaborador sente que as suas contribuições não são retribuídas de forma justa face aos seus pares, o equilíbrio organizacional é quebrado, motivando a saída (Michael, 2023).

Um clima que valoriza o bem-estar e proporciona boas condições de trabalho é frequentemente visto como mais importante do que a remuneração na decisão de permanência (Pavanello & Jaeger, 2016). A Teoria do Enraizamento no Trabalho (*Job Embeddedness*) sugere que a permanência do colaborador não depende apenas da satisfação, mas também das ligações, da sensação de adequação ao meio e da magnitude do sacrifício que a saída representaria (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024). Um clima organizacional robusto promove este enraizamento, formando barreiras psicológicas ao *turnover* mesmo quando surge insatisfações pontuais (Holtom et al., 2008).

O artigo de (Dana Cosby Simmons, 1992) estudou a influência da cultura organizacional e das práticas de RH no ambiente de trabalho e consequentemente no *turnover*. A autora identificou que as práticas como formações, políticas formais, procedimentos de queixa e hierarquia vertical podem moderar o impacto na intenção de saída dos colaboradores. A investigação reforça ainda que as culturas organizacionais com fracos níveis morais e de pertence favorecem comportamentos contraprodutivos que, por sua vez, afetam negativamente a satisfação e lealdade organizacional.

Nos ambientes organizacionais que privilegiam a maximização da produtividade imediata, os colaboradores tendem a sentir níveis elevados de stress, perceções de injustiça e insegurança quanto à sua permanência na organização. Esta pressão contínua compromete a satisfação no trabalho, mina o comprometimento organizacional e acelera o processo de intenção de saída. Assim, de forma a mitigar o *turnover*, é essencial que as organizações encontrem o equilíbrio entre as expectativas de desempenho e a criação de condições de trabalho saudáveis, promovendo uma cultura de apoio, reconhecimento e crescimento a longo prazo (Batt e Colvin, 2011).

A tensão organizacional, que advém de conjuntos de conflitos, stresses e perceções de instabilidade vividas no local de trabalho é identificada como um fator de intenção de *turnover*. As características demográficas dos colaboradores e a escolha das práticas de RH influenciam diretamente o nível de tensões dentro da organização, as quais, por sua vez, têm impacto na decisão de saída (Saeidipour et al., 2022).

A elevada rotatividade criada por um clima desfavorável gera um ciclo vicioso, uma vez que a saída de colegas aumenta a carga de trabalho dos que permanecem influenciando esses mesmos à intenção de *turnover*. (Holtom et al., 2008). Assim como os custos financeiros óbvios, a organização sofre a perda de capital intelectual e a degradação da qualidade do serviço (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024).

1.2 Análise e descrição de funções: Na antecâmera do estudo da relação trabalho-família

1.2.1 Conceito e análise de descrição de funções

O conceito de trabalho pode ser definido como um conjunto de posições que apresentam semelhanças em termos de elementos, deveres e responsabilidades, os quais são tipicamente abrangidas pela mesma descrição de funções (Kurniawan et al., 2023).

A análise de funções constitui o processo de identificação de caraterísticas, permitindo compreender a natureza da tarefa, o nível de responsabilidade e os tipos de atividades que o colaborador deve realizar (Kurniawan et al., 2023). Do ponto de vista organizacional, este processo é fundamental para o *job design* (Desenho do Trabalho), pois determina não só as tarefas e os métodos a utilizar, mas também a forma como uma função se interliga com as demais dentro da estrutura da empresa (Kurniawan et al., 2023).

É possível distinguir entre características objetivas de uma função e a forma como estas são subjetivamente experienciadas (Li et al., 2023). As características objetivas são inerentes ao desenho da função, existindo independentemente dos processos cognitivos do ocupante do cargo (Li et al., 2023). Por outro lado, as caraterísticas percebidas resultam da interação diária do trabalhador com essas exigências objetivas (Li et al., 2023). Os requisitos formais descritos em funções, como por exemplo, a necessidade de interagir frequentemente com o público ou manter determinadas exibições emocionais, influenciam diretamente a perceção de exigência emocional e podem conduzir à exaustão (Li et al., 2023).

Uma das teorias mais presentes na literatura para analisar o conteúdo das funções é o *Job Characteristics Model* (JCM), desenvolvido por *Hackman* e *Oldman* em 1976 (GU et al., 2021). Este é um dos modelos mais influentes entre o *job design* e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. A sua premissa central é que cinco dimensões nucleares do trabalho influenciando a motivação, a satisfação e o desempenho (GU et al., 2021).

A primeira dimensão é a *variedade de competências,* que se refere ao grau em que uma função exige diversas atividades e diferentes talentos e competências do trabalhador (GU et al., 2021; Winkelhaus et al., 2022).

A seguinte a *identidade da tarefa* que se traduz pela medida em que o trabalho permite a realização de uma peça de trabalho completa e identificável com um início e um fim claros (GU et al., 2021; Winkelhaus et al., 2022).

Posteriormente, analisamos o *significado da tarefa,* em que corresponde ao impacto percebido que o trabalho tem na vida ou no bem-estar de outros indivíduos, seja dentro da organização ou na sociedade em geral (GU et al., 2021; Winkelhaus et al., 2022).

A quarta dimensão é a *autonomia* que representa o nível de independência, liberdade e discrição que o colaborador possui para planear o seu trabalho e determinar os procedimentos para a sua execução (GU et al., 2021; Winkelhaus et al., 2022).

Por último temos o *feedback,* que se refere à clareza e abundância de informação que o trabalhador recebe sobre a eficácia do seu desempenho diretamente a partir das atividades realizadas (GU et al., 2021; Winkelhaus et al., 2022).

Segundo este modelo, a presença destas dimensões conduz a três estados psicológicos, a perceção de trabalho significativo que advém das dimensões variedade, identidade e significado, a perceção de responsabilidade pelos resultados derivada da autonomia e o conhecimento dos resultados reais das atividades através do *feedback* (Li et al., 2023; Winkelhaus et al., 2022). Quando estes estados são alcançados, observa-se um aumento na motivação, uma melhoria no desempenho e uma redução no absentismo e na rotatividade dos trabalhadores (GU et al., 2021).

A análise de funções evolui para considerar não apenas tarefas isoladas, mas também características de conhecimento, sociais e contextuais (Winkelhaus et al., 2022). A definição clara de autoridade e responsabilidade nas descrições de funções é essencial para a gestão do desempenho, permitindo que os colaboradores

compreendam as expectativas da organização e alinhem o seu comportamento com a visão da organização (Kurniawan et al., 2023).

Quando as funções apresentam um *role overload*, em que as tarefas excedem a capacidade ou o tempo disponível do trabalhador, geram-se conflitos que prejudicam a satisfação e aumentam a intenção de abandonar a organização (Akman & Kodalak, 2025).

Uma descrição de funções é uma ferramenta vital para a retenção de colaboradores e para a competitividade sustentável (Akman & Kodalak, 2025; Zhang et al., 2026). Permite identificar necessidades de competências, apoiar o recrutamento e facilitar a formação (Kurniawan et al., 2023). Através de uma análise rigorosa, as organizações podem desenhar funções que promovam o equilíbrio entre trabalho e família, reduzindo o stress e aumentando a produtividade através de políticas de RH favoráveis à conciliação (Ferrer & Garrido, 2014).

1.2.2 A gestão de funções e as DAFFS: Cara ou Cora

A gestão de funções e a Descrição e Análise de Funções (DAFFS) representam, na gestão contemporânea de Recursos Humanos, as duas faces de uma mesma moeda decisiva para a estabilidade organizacional e a mitigação da intenção de *turnover*. Por um lado, as DAFFS surgem como o alicerce técnico e a "espinha dorsal" da gestão de pessoas, permitindo uma estruturação clara das tarefas e responsabilidades (Marta Silva, 2021). Por outro lado, a gestão de funções determina a experiência subjetiva do colaborador, influenciando diretamente a sua motivação, saúde e decisão de permanecer na organização (Parker, 2014).

A implementação sistemática das DAFFS é frequentemente descrita como um processo crítico para o sucesso das organizações, especialmente em contextos de pequenas e médias empresas onde a informalidade pode gerar ambiguidades prejudiciais. Enquanto instrumento de gestão, a descrição de funções funciona como um roteiro fiel das tarefas, responsabilidades e requisitos necessários para cada posto de trabalho (Marta Silva, 2021). A sua eficácia reside na capacidade de prevenir mal-

entendidos, definindo padrões de desempenho e canais que facilitem o controlo e planeamento (Krishnam Raju & Banerjee, 2017).

Assim, as Daffs tornam-se indispensáveis para a o funcionamento de outras práticas de recursos humanos, como o recrutamento, a avaliação de desempenho e a definição de estruturas salariais equitativas (Krishnam Raju & Banerjee, 2017). No momento em que um colaborador tem noção do que é esperado dele, os níveis de incerteza e stress diminuem, o que reduz a probabilidade de insatisfação e, consequentemente a intenção de abandonar a empresa (Krishnam Raju & Banerjee, 2017; Parker, 2014). A ambiguidade nesta parte do processo é apontada pela literatura como uma causa direta de baixa performance e insatisfação laboral (Krishnam Raju & Banerjee, 2017).

A gestão de funções vai um pouco além da documentação técnica, esta foca-se no conteúdo e organização das atividades para promover o desenvolvimento e a saúde do colaborador (Parker et al., n.d.). Segundo o Modelo de Características do Trabalho (JCM), a descrição de funções deve designar elementos como a autonomia, a variedade de tarefas e o *feedback*, pontos essenciais para que o individuo sinta que o seu trabalho tem significado (Parker, 2014).

Uma gestão de funções eficaz e completa atua como uma solução contra o trabalho alienante e monótono, sendo um veículo poderoso para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Parker, 2014). É ainda defendido que quando as funções são bem desenhadas, estas ajudam a manter a saúde física e mental dos colaboradores, prevenindo o *burnout* e esgotamento (Parker et al., n.d.). Quando existe uma falha por parte das organizações para equilibrar as exigências do trabalho com os recursos e autonomia necessários, o colaborador tende a desenvolver uma visão negativa da empresa, sugerindo o *turnover* como a única solução para o seu bem-estar (Parker, 2014).

A gestão de funções e as DAFFS não devem ser vistas de forma isolada uma vez que a sua eficácia máxima é atingida quando as decisões formais dos gestores se alinham com os processos informais de adaptação dos próprios funcionários (Parker et al., n.d.).

A intenção de *turnover* é muitas vezes o resultado de uma moeda que caiu do lado errado, ou por falta de estrutura técnica, como a ausência de DAFFS claras, ou por um desenho de funções pobre e desmotivante. De forma que os Recursos Humanos consigam reter talentos, é fundamental que a gestão e descrição de funções estejam em harmonia e que garantam que o colaborador tenha não só um caminho definido a seguir, mas também uma função que promova o seu crescimento e satisfação continua (Krishnam Raju & Banerjee, 2017).

1.2.3 O papel da GRH no processo de análise e descrição de funções: A gestão da relação trabalho-família

A GRH estratégica utiliza o modelo de Exigências-Recursos do Trabalho (JD-R) para identificar os fatores que promovem o bem-estar (Li et al., 2023). A descrição de funções deve identificar claramente as exigências físicas e emocionais. Por exemplo, requisitos formais de exibição emocional, como a obrigatoriedade de "servir com um sorriso", integrados na descrição da função estão diretamente associados à exaustão emocional (Li et al., 2023). A GRH deve garantir que a descrição preveja recursos como autonomia e *feedback*, que atuam como amortecedores do stress (Mazzetti et al., 2023).

Um dos papéis fundamentais da GRH na descrição de funções é a prevenção do excesso de carga (*role overload*), que ocorre quando existe uma discrepância entre o comportamento exigido e o tempo ou energia disponíveis (Akman & Kodalak, 2025; Zhang et al., 2026). Uma análise de funções rigorosa permite uma distribuição equitativa de tarefas, mitigando as pressões de tempo e tensão que impedem o colaborador de cumprir as suas responsabilidades familiares (Akman & Kodalak, 2025).

Historicamente, a literatura focou-se no Conflito Trabalho-Família (WFC), definido como uma forma de conflito de papéis em que as pressões do domínio profissional e familiar são mutuamente incompatíveis (Akman & Kodalak, 2025). No entanto, perspetivas contemporâneas introduziram o conceito de Enriquecimento Trabalho-Família (WFE), ou facilitação, que ocorre quando as experiências e recursos adquiridos num papel melhoram a qualidade de vida no outro (Rashmi & Kataria, 2022; Vadvilavičius & Stelmokienė, 2024; Zhang et al., 2026). O equilíbrio trabalho-familia é

atualmente entendido como um constructo distinto e inclusivo, que reflete a perceção individual de como gerir eficazmente os múltiplos papéis da vida, incluindo lazer, educação e valores pessoais, para além das obrigações familiares (Rashmi & Kataria, 2022).

As principais teorias que sustentam a gestão deste equilíbrio são a Teoria da Conservação de Recursos (COR) e o Modelo de Exigências-Recurso do Trabalho (JD-R). A Teoria da Conservação de Recursos (COR) propõe que os indivíduos procuram obter, proteger e reter recursos (energéticos, sociais ou materiais). O excesso de carga de papéis (*role overload*) esgota estes recursos limitados, gerando stress e dificultando a conciliação (Rashmi & Kataria, 2022; Zhang et al., 2026). O Modelo de Exigências-Recursos do Trabalho (JD-R) explica que o bem-estar é influenciado pelo equilíbrio entre as exigências do cargo (que consomem energia) e os recursos disponíveis (que ajudam a lidar com as exigências e promovem a motivação). Recursos como a autonomia e o suporte social são cruciais para mitigar os efeitos negativos das exigências profissionais sobre a vida familiar (Li et al., 2023; Mazzetti et al., 2023).

O estudo de Batt e Valcour (2001) destacou a importância das políticas de apoio como é o caso do equilíbrio trabalho-família, através de horários flexíveis, segurança no emprego e oportunidades de desenvolvimento. Os autores concluíram que as práticas de incentivos por parte dos RH como a compensação competitiva, desenvolvimento de carreira e estabilidade são os fatores que mais influenciam a intenção de *turnover*. O suporte dos líderes mostrou ser particularmente relevante para reduzir o conflito trabalho-família e a intenção de saída sobretudo em trabalhadoras mulheres.

A GRH desempenha um papel central através da implementação de políticas de apoio à família (family-friendly policies), que podem ser agrupadas em três categorias (Casper et al., 2026). A primeira categoria recai na flexibilidade de horário e local, incluindo o *flextime*, semanas de trabalho comprimidas e o teletrabalho. Seguidamente, assistência a dependentes como por exemplo serviços de creche na empresa, subsídios para cuidados infantis e serviços de apoio ao cuidado de idosos. E por fim licenças familiares que podem ser licenças pagas para maternidade, paternidade ou cuidados a familiares doentes. Embora estas políticas sinalizem suporte organizacional, o seu

impacto no bem-estar e na satisfação pode ser limitado se não forem acompanhadas por uma cultura organizacional de suporte (Casper et al., 2026).

A eficácia das políticas WLB *(Work-Life-Balance)* é frequentemente comprometida por barreiras como a consciência limitada das políticas pelos colaboradores e o estigma da flexibilidade (medo que o uso de políticas prejudique a carreira). Além disso, muitas políticas utilizam definições estreitas de "família", excluindo trabalhadores solteiros, sem filhos ou com modelos familiares não tradicionais, o que pode gerar perceções de injustiça (Casper et al., 2026).

O suporte da chefia direta é identificado como um dos fatores mais críticos para o sucesso da gestão do equilíbrio (Oliveira et al., 2025). Líderes que demonstram empatia e facilitam o uso de políticas de flexibilidade reduzem significativamente o conflito percebido (Casper et al., 2026; Oliveira et al., 2025). Paralelamente, o *job design* influencia o equilíbrio, funções com elevada variedade de competências, significado e *feedback* aumentam a motivação intrínseca e o capital psicológico, facilitando o enriquecimento entre domínios (Kurniawan et al., 2023).

Uma gestão eficaz do equilíbrio trabalho-família resulta em benefícios tangíveis para as organizações. Colaboradores que percecionam suporte ao seu equilíbrio tendem a reportar maior satisfação no trabalho e compromisso afetivo (Akman & Kodalak, 2025). O equilíbrio reduz a intenção de abandono (*turnover intention*) e absentismo (Akman & Kodalak, 2025; Ferrer & Garrido, 2014). O enriquecimento trabalho-família potencializa o desempenho profissional e estimula comportamentos proativos (Ferrer & Garrido, 2014).

1.2.4 Análise e descrição de funções e *turnover*: Aproximações e afastamentos

A análise de funções fundamenta-se na distinção entre as características objetivas do cargo e a forma como estas são percecionadas pelos colaboradores (Li et al., 2023). De acordo com os estudos analisados, as exigências objetivas de uma ocupação, como o contacto com os clientes ou a exposição a riscos, moldam as exigências psicológicas percebidas. Por exemplo, a complexidade substantiva de uma função correlaciona-se

positivamente com a discricionariedade de competências sentida pelo trabalhador, o que atua como um recurso motivacional (Li et al., 2023). Contudo, quando o esforço exigido pela posição e a energia disponível se desencontram para o cumprir, surge a sobrecarga de funções, um preditor crítico para a insatisfação laboral (Akman & Kodalak, 2025).

Uma das maiores aproximações teóricas entre a análise de funções e o *turnover* reside na teoria do conflito de funções. A literatura revela que a sobrecarga de funções influencia positivamente o conflito trabalho-família, o qual, por sua vez, reduz a satisfação laboral e aumenta a intenção de *turnover* (Akman & Kodalak, 2025). Este ciclo de erosão da saúde é particularmente visível em setores públicos sob elevada pressão, onde horários irregulares e cargas de trabalho excessivas são fatores determinantes para a decisão voluntária de deixar a organização (Akman & Kodalak, 2025).

Em contrapartida, o enriquecimento trabalho-família que é o processo onde os recursos de um domínio melhoram a qualidade de vida no outro, está associado a uma maior satisfação e compromisso organizacional (Vadvilavičius & Stelmokienė, 2024). A autoeficácia, especialmente quando focada na gestão das múltiplas esferas de vida, fortalece a capacidade do individuo de lidar com as exigências da função, reduzindo a propensão à rotatividade (Vadvilavičius & Stelmokienė, 2024).

O afastamento da trajetória de *turnover* é potenciado pela implementação de práticas de GRH de apoio ao bem-estar e à sustentabilidade da carreira. As fontes sublinham que as “práticas mínimas viáveis de GRH”, como a liderança de apoio e o desenho de trabalho adaptativo, são condições necessárias para que os trabalhadores, especialmente os seniores, mantenham uma perspetiva de futuro ocupacional aberta (Oliveira et al., 2025).

Todavia, a eficácia destas políticas enfrenta barreiras de inclusão, tais como as definições restritas de família que excluem trabalhadores solteiros ou com agregados não tradicionais, a falta de consciência sobre a existência das políticas ou restrições práticas no acesso e ainda as culturas organizacionais não cooperantes que estigmatizam o uso de flexibilidade (Casper et al., 2026).

A relação entre as características da função e a satisfação laboral não é fixa, sendo moderada pela cultura nacional (GU et al., 2021). Em culturas individualistas, a autonomia laboral e funções interessantes têm um peso maior na satisfação do que em culturas coletivistas, onde o suporte social e o *feedback* são mais valorizados (GU et al., 2021; Mazzetti et al., 2023). Além disso, em sociedades com normas sociais rígidas, as exigências mínimas para manter o bem-estar dos colaboradores tendem a ser mais elevadas do que em sociedades mais permissivas, exigindo um investimento mais intenso em estratégias de desenho de funções para evitar a perda de força de trabalho (Oliveira et al., 2025).

1.3 O papel da GRH na gestão de funções e *turnover*: Aproximações e afastamentos

As práticas de gestão de recursos humanos ineficazes ou inadequadas às necessidades específicas dos colaboradores geram insatisfação, perceções de injustiças, conflitos interpessoais e stress organizacional. Assim, reduzir a tensão organizacional, através da implementação de práticas de RH mais justas, participativas e adaptadas às realidades demográficas dos colaboradores, é uma estratégia fundamental para aumentar a satisfação no trabalho e reduzir a intenção de saída. Isto reforça a importância de uma abordagem integrada e estratégica na gestão do capital humano, considerando fatores contextuais e individuais (Saeidipour et al., 2022).

Alinhar estrategicamente os interesses individuais e dos grupos aos objetivos da organização é um desafio importante de alcançar, pois as práticas facilitam e possibilitam a obtenção desses objetivos (Freitas et al., 2022). As políticas de RH podem reduzir a intenção de *turnover* em particular com ações que promovam uma maior perceção de oportunidades de formação.

Nas últimas décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assumiu um papel estratégico nas organizações, vindo de uma vertente puramente administrativa e burocrática para uma função de atração, desenvolvimento e retenção de talento (silva

et al., 2023; Haque, 2022). Esta dinâmica distingue-se pela dialética entre a estrutura de funções através do modo como as tarefas são analisadas, desenhadas e atribuídas e a intenção de *turnover* dos colaboradores (Memon et al., 2024).

O *turnover* representa para as organizações um dos maiores desafios para a sua sustentabilidade e competitividade gerando custos diretos e indiretos elevados, perda de capital intelectual e perturbação a nível do clima organizacional (Bryant & Allen, 2013).

Com a revisão da literatura é nos possível analisar aproximações, assim como afastamentos, entre o papel idealizado pela GRH e a realidade das práticas da gestão de funções e contenção do *turnover*.

As aproximações dizem respeito aos pontos de convergência teórica e empírica onde a intervenção da GRH consegue através de práticas estratégicas, mitigar o *turnover* e promover a retenção de talento.

Uma das práticas diz respeito a uma rigorosa análise e descrição de funções sendo uma ancora no processo de Recrutamento e Seleção. Quando o técnico de Recursos Humanos delimita com precisão as responsabilidades e competências exigidas para o cargo procurado, minimiza a ambiguidade de papéis e garante uma expectativa realista por parte do candidato, consequentemente reduz o *turnover* precoce (Silva et al., 2023).

Outra prática compreende os incentivos, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o reconhecimento. Estudos demonstram que práticas de GRH direcionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLF), combinadas de estruturas salariais transparentes e planos de desenvolvimento contínuo, atuam como fortes preditores negativos da intenção de *turnover* (Greenhaus et al., 2003; Suifan et al., 2016; Bryant & Allen, 2013).

Os afastamentos representam os desfasamentos e desarmonias ou até mesmo falhas entre o discurso formal da GRH e a vivência diária dos colaboradores nas organizações.

Estes fatores podem ser o duelo entre rigidez funcional e a ambiguidade e sobrecarga. Apesar de existir o pressuposto de que as descrições de funções trazem clareza, o mercado volátil exige frequentemente "flexibilidade". Ainda assim a ausência de limites funcionais claros acarreta a desorganização, acumulação de tarefas e sobrecarga laboral como por exemplo o *burnout*, impulsionando a decisão do colaborador de abandonar a organização (Memon et al., 2024; Silva et al., 2023).

Existe ainda a desconexão entre a Estratégia de Recursos Humanos e a liderança, acontece por exemplo quando as políticas de retenção concebidas pelo departamento de Recursos Humanos não são operacionalizadas pelos gestores diretos ou as lideranças intermédias. Os estilos de liderança tóxicas ou a incapacidade de dar *feedback* empático anulam as estratégias de retenção de RH enfatizando desta forma a expressão "os colaboradores não deixam as empresas, deixam os chefes" (Bryant & Allen, 2013; Haque, 2022).

Parte II – Estudo Empírico

1.4 Pressupostos teórico-metodológicos

Após análise da revisão da literatura é nos possível verificar que o *turnover* advém de vários fatores, havendo variadas razões que incentivam o trabalhador a abandonar a organização onde se encontra. Estes fatores podem vir de uma veia ambiciosa do trabalhador onde este vai à procura de um salário melhor, condições gerais que exponencie o seu equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral. Pode ainda a própria organização influenciar à saída do trabalhador através do seu clima organizacional menos favorável, culturas organizacionais mais rígidas ou falhas de liderança.

No artigo de Holtom et al. (2008) permite ter uma compreensão do *turnover* como um fenómeno complexo e multidimensional, regido por fatores individuais, organizacionais e contextuais. Existe ainda enfase nas práticas de Gestão de Recursos Humanos na atração e retenção de talento, mostrando a importância de uma estratégia sólida para o desempenho organizacional.

Esta investigação começa por uma análise mais simples, centrada essencialmente na (in)satisfação no trabalho como principal antecedente de saída evoluindo para abordagens mais complexas que investigam múltiplas variáveis e níveis de análise. Desta forma, existem vários fatores que suportam a razão de *turnover*, nomeadamente características individuais como é o caso da personalidade e motivação do trabalhador, fatores organizacionais onde entram as práticas de gestão, cultura organizacional e os sistemas de recompensa e por fim os fatores relacionais que diz respeito à qualidade das relações interpessoais no contexto de trabalho.

É ainda analisado que o *turnover* acarreta consequências relevantes para as organizações, tanto a nível dos custos diretos e indiretos como também no desempenho organizacional. Reforçam ainda que o processo de saída dos colaboradores não é instantâneo, mas sim influenciado por diversos eventos e experiências ao longo do tempo que podem desencadear a decisão de saída.

Este artigo de Holtom et al. (2008) acaba por evidenciar a necessidade de uma abordagem integrada ao estudo do *turnover*, considerando diversos fatores e níveis de

análise reforçando o papel estratégico da Gestão dos Recursos Humanos na promoção da retenção dos trabalhadores e na redução da taxa de saída.

Outra análise importante para a compreensão do *turnover* é o artigo de Casper et al. (2025) que tem como objetivo avaliar a influência das políticas de *WLB – Work-Life Balance* tanto ao nível dos colaboradores como das organizações.

Este estudo mostra-se relevante para o meu tema uma vez que evidência o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos na promoção do bem-estar dos colaboradores, da satisfação no trabalho e consequentemente na redução da intenção da saída. O artigo pretende analisar algumas práticas como por exemplo os horários flexíveis, o teletrabalho ou até mesmo o apoio à família e como estas influenciam o *turnover*.

Os resultados desta pesquisa Casper et al. (2025) concluíram que embora as políticas de *WLB* sejam muitas vezes implementadas com o objetivo de melhorar o bem-estar dos colaboradores e aumentar o compromisso organizacional, nem sempre é isso que acontece, muitas vezes os resultados tendem a ser reduzidos e inconsistentes. Resumidamente, mesmo os resultados se apresentarem estatisticamente significativos, o seu impacto prático no comportamento dos colaboradores, incluindo a intenção de saída, é muitas vezes reduzido.

Casper et al. (2025) acabaram por identificar um conjunto de barreiras que explicam estes resultados, sendo estes a definição restrita do conceito de família, o foco excessivo na relação trabalho-família e negligenciam outras dimensões da vida pessoa, a falta de conhecimento destas políticas por parte dos colaboradores e até mesmo limitações no acesso às mesmas, a natureza das funções desempenhadas, as atitudes por parte da chefia e ainda a cultura organizacional pouco favorável ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Casper et al. (2025) defendem que somente a disponibilização de políticas não é suficiente sendo muito importante que a organização garanta a sua acessibilidade, aceitação e adequação às necessidades reais dos trabalhadores. A eficácia destas políticas de *WLB* dependem em grande medida, do grau de inclusão e da forma como

são implementadas, reforçando a necessidade uma abordagem estratégica e adaptativa por parte das organizações.

Um outro artigo que trouxe grande contributos para a minha revisão bibliográfica é o Freitas et al. (2022) em que o seu principal objetivo é investigar a forma como as políticas de Recursos Humanos e a perceção de oportunidades de formação nas organizações influenciam a intenção de *turnover* dos profissionais.

Este artigo acaba por analisar diretamente a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, oportunidades de aprendizagem e a intenção de saída como variáveis principais. Os resultados mostraram que quanto mais eficazes as políticas de RH, menor tende a ser a intenção de saída por parte dos colaboradores.

Observou-se ainda que as políticas de RH influenciam positivamente a perceção de oportunidades de aprendizagem no contexto laboral. Que por sua vez se tornou um fator muito relevante para a redução do *turnover*. Estes resultados dão a entender que os colaboradores valorizam as oportunidades de desenvolvimento e aquisição de conhecimentos.

1.5 Hipóteses (linhas orientadoras) e objetivos

O processo desta investigação começou com uma pergunta de partida clara e objetiva de forma a encontrar uma base sólida como orientação para o percurso de investigação. A pergunta que impulsionou a investigação foi: “Como podem os Recursos Humanos mitigar o *turnover* através das práticas de Recursos Humanos?”.

A escolha desta temática deve-se ao facto de o *turnover* trazer uma crescente preocupação no mundo organizacional. A intenção de *turnover* representa um dos maiores desafios enfrentados pelas equipas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), isto porque o seu impacto, para além dos custos operacionais, estende-se à perda de conhecimento organizacional, instabilidade das equipas de trabalho e diminuição de produtividade.

Neste sentido, com esta investigação pretendo analisar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem contribuir para mitigar este fenómeno, tendo em conta o papel central da satisfação no trabalho como variável mediadora entre as políticas de RH e a intenção de *turnover*. Em suma, procura-se não apenas identificar as causas de *turnover*, mas também aprofundar o conhecimento de quais as práticas de RH e liderança que podem promover a retenção de colaboradores.

O **objetivo principal** da investigação consiste em perceber como é que as práticas de Recursos Humanos influenciam a intenção de *turnover* e qual o papel da satisfação no trabalho nesse processo. Para dar resposta a este objetivo geral, defini **objetivos** mais específicos, sendo eles:

- Identificar as causas do *turnover* dentro das empresas e os seus impactos organizacionais, nomeadamente ao nível de produtividade, da cultura e clima organizacional;
- Explorar a relação entre políticas de RH e a satisfação dos colaboradores, como por exemplo as práticas de recrutamentos, integração, formação, avaliação, etc.;
- Estabelecer estratégias de GRH eficazes na redução do *turnover*, analisando como o estilo de gestão e a proximidade com as equipas podem influenciar a permanência dos colaboradores;
- Avaliar o impacto da análise e descrição de funções na gestão do *turnover* e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Uma hipótese de investigação recai na proposição criadas pelo investigador de forma a formar relações entre as variáveis permitindo que futuramente estas sejam testadas empiricamente através da recolha e análise de dados. As hipóteses são o processo que orientam a investigação agindo como linhas condutoras para análise dos objetos em estudo e também para validação dos objetivos definidos (Saunders et al., 2019).

Formular as hipóteses diz respeito a uma das etapas fundamentais num processo de investigação científica, pois é através das hipóteses que o estudo é orientado e é

possível delimitar as relações entre as variáveis em análise. Como dito anteriormente hipóteses são proposições provisórias que são adquiridas a partir da revisão da literatura e do seu enquadramento teórico servindo assim como base para a recolha e análise de dados.

Assim, as hipóteses contribuem para uma investigação mais estruturada e coerente sendo mais fácil definir objetivos e procedimento metodológicos. Estas desempenham uma função orientadora ao longo do estudo, desde a definição do problema até à interpretação dos resultados obtidos (Quivy & Campenhoudt, 2008; Gil, 2008).

Para esta investigação defini as seguintes **hipóteses** (na verdade é mais recorrente utilizar a terminologia hipótese nos estudos quantitativos, neste caso funcionam mais como linhas orientadoras ou referenciais metodológicos):

H1: Os conceitos de *turnover* e rotatividade traduzem realidade dispares;

H2: Uma eficiente política de gestão de funções pode conduzir uma mais eficaz gestão do *turnover*;

H3: A intervenção da GRH pode ser decisiva no estabelecimento do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional;

H4: A GRH pode ser decisiva na diminuição do *turnover* e consequentemente satisfação dos colaboradores.

1.6 Amostra e Universo

1.6.1 Caracterização Sócio demográfica da amostra

O universo desta investigação é constituído por colaboradores inseridos em contexto organizacional, sendo importante analisar as suas perceções e quais as suas experiências no que toca práticas de recursos humanos. Uma vez que estamos perante uma investigação qualitativa, para amostra foram selecionados participantes que

reunissem características relevantes para os objetos em estudo, assim que trabalhassem no departamento de recursos humanos da sua organização.

A amostra é composta por 5 participantes (de diferentes empresas, com dimensões e atividades de negócio distintas, não se podendo fornecer qualquer dado sobre as mesmas por razões de um cumprimento estrito e rigoroso da politica da confidencialidade dos intervenientes), dos quais três são do sexo feminino e dois do sexo masculino. A seleção dos participantes neste estudo teve como principal critério a sua experiência profissional e também a sua disponibilidade de participação. Procurei recolher diferentes perspetivas e experiências relacionadas com o tema em análise.

Numa investigação qualitativa, o foco não reside na representatividade numérica da amostra, mas sim na profundidade e riqueza do conteúdo recolhido através dos discursos dos participantes. Desta forma, as entrevistas que foram efetuadas permitiram-nos arrecadar dados relevantes e importantes para a compreensão do fenómeno em estudo e para análise das perceções e experiências dos entrevistados.

De forma a garantir a confidencialidade e anonimato dos participantes, estes foram identificados ao longo da investigação através de códigos alfanuméricos, nomeadamente E1, E2, E3, E4 e E5.

Participante	Género	Idade	Nacionalidade	Habilitações
E1	Feminino	50-60	Portuguesa	Licenciada em Recursos Humanos
E2	Masculino	40-50	Portuguesa	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
E3	Masculino	30-40	Brasileira	Formação em Técnico de Recursos Humanos
E4	Feminino	40-50	Portuguesa	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas
E5	Feminino	30-40	Portuguesa	Pós-Graduação em Gestão de Pessoas

Tabela 1 - Dados Entrevistados *(fonte própria)*

A caraterização sociodemográfica permite contextualizar o perfil dos entrevistados e compreender as diferentes perspetivas recolhidas. Neste sentido, foram analisadas as variáveis sociodemográficas: Género, Idade, Nacionalidade e Habilitações.

A amostra é composta por 5 participantes, considerando a sua relevância para os objetivos da investigação.

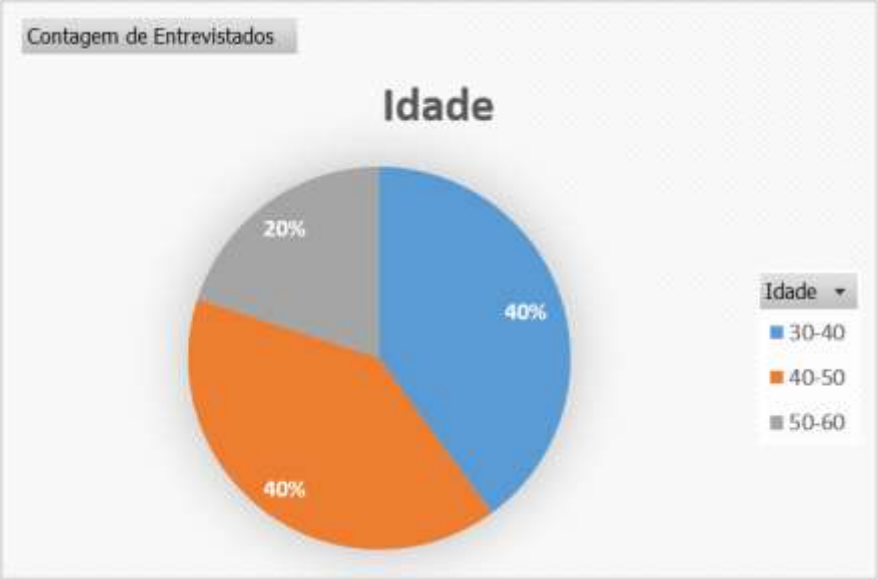


Gráfico 1 – Idade *(fonte própria)*

No que respeita a distribuição etária, observa-se a existência de participantes pertencentes a diferentes grupos etários, compreendidos entre os 30 e os 60 anos. As faixas etárias dos 30-40 anos e 40-50 anos apresentam maior representatividade, permitindo recolher perceções provenientes de indivíduos em diferentes fases do percurso profissional.

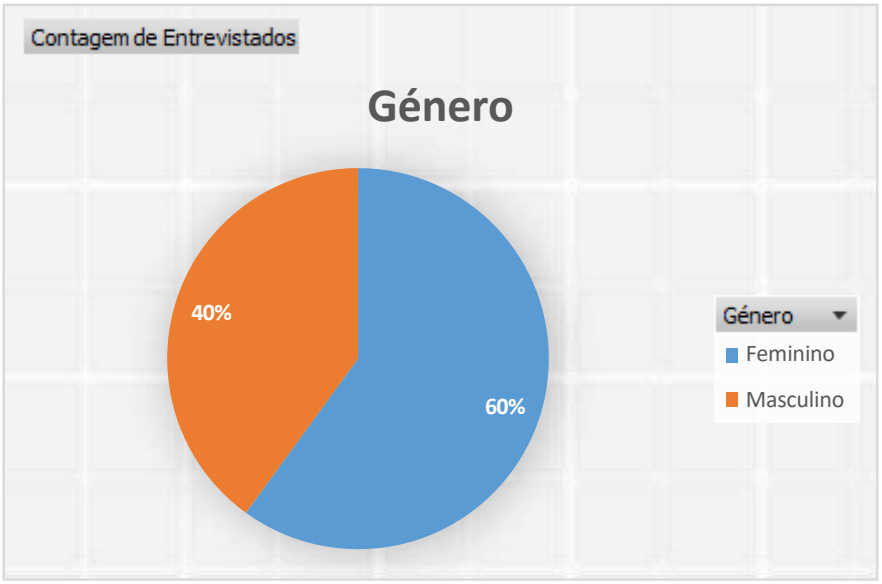


Gráfico 2 – Género *(fonte própria)*

No que toca o género dos participantes, verifica-se que amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do sexo feminino, correspondendo a três participantes, enquanto os participantes do sexo masculino representam dois entrevistados. Embora exista uma predominância feminina, considera-se que a presença de participantes de ambos o género contribui para a obtenção de diferentes perspetivas relativamente ao estudo.

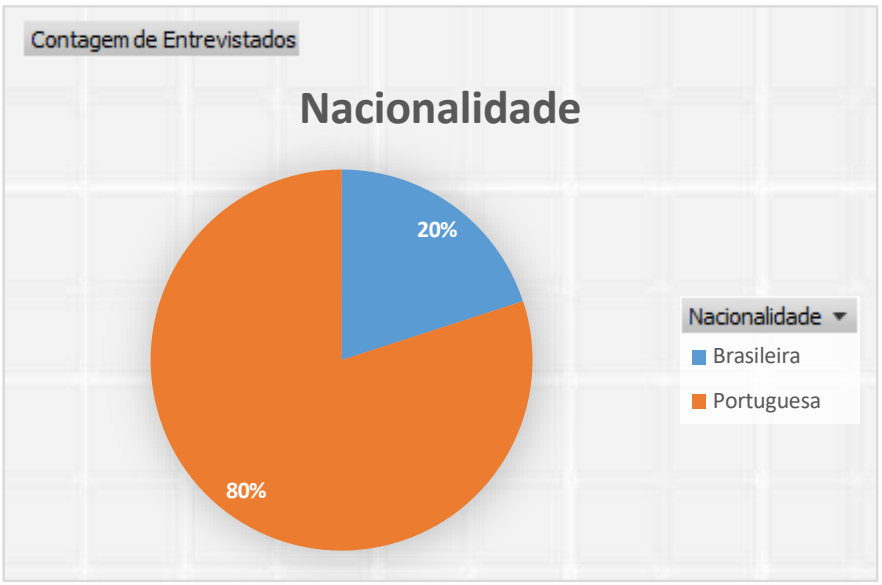


Gráfico 3 – Nacionalidade *(fonte própria)*

Relativamente à nacionalidade verifica-se uma predominância de participantes de nacionalidade portuguesa, correspondendo a quatro dos cinco entrevistados. Verifica-se ainda a participação de um entrevistado de nacionalidade brasileira.



Gráfico 4 – Habilitações *(fonte própria)*

Quanto às habilitações académicas, observa-se que os participantes apresentam níveis de qualificação diversificados, existindo predominância de participantes com formação pós-graduada em Gestão de Pessoas. Verifica-se igualmente a presença de participantes com licenciatura em Recursos Humanos e formação técnica na área dos Recursos Humanos, evidenciando diferentes percursos académicos.

1.7 Instrumento metodológico: entrevista semiestruturada

A escolha das técnicas de recolha de dados assume um papel preponderante na validade e profundidade dos resultados alcançados. Ao adotar-se uma perspetiva qualitativa orientada para a compreensão das vivências individuais, a entrevista emerge como um dos instrumentos metodológicos mais robustos e amplamente utilizados (Creswell, 2010; Flick, 2005). A entrevista configura um conceito muito além de uma mera conversação casual, esta no contexto de investigação é definida como um

processo interativo formal, estruturado com o objetivo explícito de produzir conhecimento empírico relevante para responder a um problema de partida (Kvale, 2006; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Segundo Gil (2008), a entrevista pode ser compreendida como uma técnica de interação social que permite a obtenção de dados e informações fidedignas acerca de um determinado fenómeno, com o discurso verbal dos indivíduos envolvidos. Dentro da área de Gestão de Recursos Humanos, este instrumento revela-se de extrema utilidade, na medida em que permite chegar a dimensões subjetivas que dificilmente conseguiriam ser captadas através de abordagens puramente quantitativas. As perceções individuais de justiça organizacional, o clima psicossocial, o stresse laboral ou a predisposição para o *turnover* são fatores que dependem intrinsecamente da interpretação e do significado que os colaboradores atribuem ao seu ambiente de trabalho (Flick, 2005, 2009).

O autor Kvale (2006) recorre a uma metáfora conceptual ao caracterizar o investigador que utiliza a entrevista como um "viajante" (*traveler*), cujo propósito central não reside na escavação de factos objetivos e isolados da realidade, como faria um mineiro, mas sim caminhar lado a lado com os participantes, interpretando as suas narrativas e desvendando significados ocultos por detrás das experiências humanas vivenciadas (Bryman, 2012; Creswell, 2012).

A nível mais operacional, Quivy e Campenhoudt (2008) sublinham que a entrevista de investigação cumpre três funções fundamentais no processo científico: a primeira sendo a função exploratória, que visa abrir novas pistas de reflexão e delimitar o objeto de estudo, a segunda refere-se à recolha de dados, servindo como base para futura análise do conteúdo e por fim a terceira, a função de triangulação que permite confrontar os dados discursivos com os pressupostos teóricos identificados na revisão da literatura.

Para os objetivos desta investigação, optou-se pela modalidade de uma entrevista semiestruturada. Como defendem os autores Gererhardt e Silveira (2009), esta modalidade permite que o entrevistado responda às questões partindo da sua própria conceção do mundo organizacional, sem a guia de respostas pré-feitas,

garantindo ainda assim que o foco da investigação não se disperse e se mantenha estritamente alinhado com as hipóteses teóricas anteriormente criadas. A flexibilidade inerente ao guião semiestruturado potenciou os relatos sinceros e aprofundados sobre dinâmicas sensíveis, tais como o descontentamento com a liderança ou a intenção real de saída da organização (Bryman, 2012).

Por fim importa notar que a condução e planeamento de uma entrevista qualitativa exige do investigador um rigor ético e processual contínuo. Conforme sintetizado por Flick (2009), os cuidados metodológicos devem permanecer em três momentos fundamentais: "antes", através do delinear do guião da entrevista, "durante", através da escuta ativa, empática e não-julgadora e o "após" da recolha, garantindo sempre o anonimato absoluto r s confidencialidade das identidades dos participantes, que tal pressuposto se encontra no presente estudo através da identificação dos entrevistados através da codificação alfanumérica (E1, E2, E3, E4, E5). Assim a transcrição fidedigna dos discursos gerados converte-se em material indispensável para a subsequente fase de tratamento analítico através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2008).

1.7.1 Análise do conteúdo

Após efetuadas as entrevistas qualitativas, torna-se crucial a escolha da técnica de tratamento de dados que permita extrair o significado dos discursos dos participantes de forma sistemática, objetiva e científica. Dado a natureza do material empírico obtido, optou-se pela utilização da Análise de Conteúdo, através da abordagem metodológica aplicada por Moreira (2010).

Esta análise do material define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, através de procedimentos sistemáticos e explícitos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de receção dessas mesmas mensagens (Bardin, 2013).

Na Gestão dos Recursos Humanos, a linguagem assume um veículo de vivências e perceções dos atores organizacionais. Contudo, o discurso verbal de cada individuo numa entrevista é frequentemente denso e multifacetado. Como defende Estrela (1994) o papel da análise de conteúdo cabe na reorganização da informação bruta, e não apenas na leitura espontânea e linear. Neste método, é possível analisar todo o conteúdo implícito e cruzar o discurso dos entrevistados com as variáveis de contexto que afetam a organização. No presente estudo, esta técnica torna-se o instrumento ideal para descodificar as dinâmicas associadas ao *turnover*, às práticas de Gestão de Recursos Humanos e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*Work-Life Balance*).

A adoção desta técnica garante que o processo interpretativo não seja refém da subjetividade do investigador. Conforme preconizado por Moreira (2010), a análise de conteúdo oferece uma estrutura formal que transparece o olhar analítico pelas transcrições das entrevistas, transformando o material discursivo num conjunto ordenado de dados que fundamentam, com rigor, as conclusões da dissertação.

De acordo com Bardin (2013), a categorização corresponde ao processo de organização e classificação dos elementos que compõem um determinado conjunto, distinguindo-se inicialmente de acordo com as suas características e agrupando-os, posteriormente, com base em critérios previamente estabelecidos. Este procedimento permite sintetizar e estruturar a informação recolhida, através da decomposição dos dados em unidades de análise que, posteriormente, são reorganizadas segundo um enquadramento teórico, facilitando a sua interpretação e análise.

No modelo metodológico de Moreira (2010), a estruturação assume que cada categoria geral, que representam as grandes variáveis ou conceitos estruturantes do estudo, se desdobra e é preenchida por múltiplas dimensões. As dimensões são como subtemas, ou diferentes vertentes que dão corpo e densidade à categoria principal. Esta hierarquização permite fracionar o discurso dos entrevistados sem perder a visão do todo, serve como um mapa de várias perspetivas que os participantes possuem sobre o mesmo fenómeno.

A prática da análise de conteúdo desdobra-se em três etapas cronológicas e sequenciais, conforme sistematizado por Bardin (2013): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

De forma a iniciar a análise categorial foram definidas as seguintes categorias e dimensões:

Categorias	**Dimensão**
Conceito de *turnover*	Definição e Características
	Causas
Conceito de rotatividade	Definição e Características
Gestão de Recursos Humanos e *Turnover*	Diagnóstico Preventivo
	Gestão do *turnover*
	Principais Desafios
	Medidas de Combate
Gestão de Recursos Humanos e análise e descrição de funções	Conceito de Análise e Descrição de Funções
	Adversidades
	Role Overload
	Envolvimento dos Recursos Humanos
Conceito Work life balance	Conceito de Equilíbrio Trabalho-Família
	Práticas
	Relação do Equilíbrio e *Turnover*
	Análise e Descrição de Funções vs. Equilíbrio Trabalho-Família
	Comunicação e Reconhecimento
Gestão de Recursos Humanos e Clima	Definição Clima Organizacional

Análise e desorganização de funções e *turnover*	Descrição de Funções e Comunicação Interna vs. Clima Organizacional

Tabela 2 - Análise Categorial *(fonte própria)*

1.8 Análise e discussão dos resultados

Após efetuar as entrevistas recorri à transcrição literal destas de forma a analisar o conteúdo, conseguindo organizar as diferentes respostas às diversas perguntas previamente criadas no guião de entrevista conforme o Anexo I. Posteriormente ao conteúdo estar todo transcrito procedemos à análise dos resultados e à sua discussão.

A interpretação fundamenta-se nas cinco entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais e responsáveis do departamento de Gestão de Recursos Humanos (E1 a E5), procurando responder à questão de partida de forma a validar ou confrontar as hipóteses orientadoras do estudo.

1.8.1 A importância do conceito de *turnover* na gestão

A delimitação conceptual do *turnover* e da rotatividade transparece como o ponto de partida para a interpretação do fenómeno nas organizações. É nos possível aferir que na literatura, o *turnover* é amplamente concetualizado como a cessação do vínculo contratual e a saída permanente de um colaborador (Michael, 2023), tendo como método de análise a razão entre as saídas e a média de efetivos num determinado período (Iqbal, 2010).

Ainda assim, a evolução teórica mostra que a rotatividade não pode ser reduzida a uma métrica estática. Tem-se um fenómeno dinâmico e multifacetado (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024) que oscila entre saídas voluntárias e involuntárias, evitáveis e inevitáveis, funcionais e disfuncionais (Carlos, 2022; Morrell et al., 2001).

Quando se questionou os entrevistados sobre a definição de *turnover* e rotatividade, na generalidade, defenderam que são conceitos similares, que dizem respeito à saída dos trabalhadores da organização:

"Há vários tipos de turnover. (…) Turnover de forma global, ou seja, todas as pessoas que saíram e as entradas versus saídas. (…) Turnover voluntário, que nos dá uma taxa que nos diz quais foram as pessoas que saíram de forma voluntária e que não quiseram ficar connosco, seja que motivo tiver sido." ***(E1, P1)***

"… eu diria que o *turnover* e retenção são conceitos iguais. E que basicamente servem para medir a produtividade das entradas e saídas da organização num determinado período." **(E2, P1)**

"O *turnover*, para mim, é um pouco do termômetro da empresa. Como que a empresa está em questão de satisfação, em questão de clima organizacional" **(E3, P1)**

"… o turnover e a rotatividade para mim são sinónimos" ***(E5, P1)***

Embora reconheçam as suas similaridades, conseguem diferenciar alguns aspetos importantes entre os dois conceitos. Sendo o *turnover* responsável pela taxa da saída e a rotatividade tem em conta as taxas de entradas também. Desta forma o *turnover* tem apenas como foco as saídas que acontecem de forma voluntária ou involuntária numa organização, enquanto a rotatividade mede essas mesmas saídas, mas também as novas contratações, mede, portanto, a rotação de pessoal numa organização ou departamento dependendo do contexto que este esteja a ser medido.

Quando a saída é voluntária a equipa pode ficar desfasada, através de falta de conhecimento ou falta de mão de obra na função que o colaborador que abandonou estaria a exercer, assim, é necessário suplementar novamente a equipa com o talento que saiu. O entrevistado nota ainda a importância da maturidade da equipa uma vez que um novo membro pode afetar a produtividade da equipa já existente. É necessária uma boa estruturação do processo de *on boarding* para que esta reposição de talento não tenha uma mudança muito notória aquando desta altura de transição:

"A forma como nós calculamos a rotatividade é diferente da forma como calculamos a taxa de saída, porque a rotatividade tem em consideração não só o número de saídas, mas o número de entradas também. O que é que é importante para nós calcularmos as duas coisas? Uma coisa é a taxa de saída das pessoas que saem, o know-how que sai, as competências que saem, que nós precisamos de suplementar equipas quando as pessoas saem. E outra coisa é a instabilidade dentro das equipas, porque nós podemos ter saídas e podemos ter entradas e é bom, que estas pessoas

> *venham e estamos a precisar delas e é bom, mas temos que ter em consideração depois para a gestão das nossas equipas, porque o nível de maturidade de uma equipa que já está de alguma forma consistente e formada há algum tempo, acaba sempre por esmorecer um bocadinho quando entra um elemento novo."* ***(E5, P1)***

Também foi definido o *turnover* como a saída do colaborador e a rotatividade como a consequência que advém do *turnover*, uma vez que após a saída do colaborador, existe a necessidade de substituir esse cargo com um novo talento:

> *"… o turnover eu interpreto efetivamente como a saída, portanto, normalmente voluntária aqui do trabalho do trabalhador e que depois a rotatividade vai sendo, efetivamente, a consequência dessa mesma saída, não é? E o facto de depois para as diferentes posições, termos que substituir e, portanto, acho que em traços gerais definiria as duas assim. Uma depois como consequência da outra."* ***(E4, P1)***

Quando questionados sobre as principais causas do *turnover* nas suas organizações as respostas foram várias abrangendo vários temas entre eles, os salários competitivos do mercado, o clima organizacional e fit cultural.

Um colaborador que esteja num clima organizacional que não vai de encontro aos seus ideais ou que às vezes o ambiente não é dos melhores, que pode ser provocado através de stress, pressão excessiva ou até mesmo outros elementos da equipa que estejam a influenciar o clima de forma negativa, este colaborador irá sentir-se descontento e não irá estar motivado influenciando assim que este se comece a desligar da empresa e abra portas a outras oportunidades.

Os salários competitivos parecem ser um dos grandes problemas para reter pessoal. As empresas devem tentar acompanhar a oferta salarial da concorrência de forma a este não ser um fator decisivo no descontentamento do colaborador. Para além dos salários competitivos externamente, também é necessário existir uma política de salários internamente que seja equitativa de forma a não gerar desmotivação nas equipas de trabalho:

> *"São questões salariais, e a segunda é o trato, a forma, o plano de comunicação."* ***(E2, P13)***

> *"Desalinhamento com o fit cultural. A gente sentiu um desconforto em alguns colaboradores e isso afetou bastante no nosso turnover. Com as entrevistas de desligamento, um dos maiores motivos de sair dos colaboradores é justamente esse desalinhamento, porque as coisas mudaram."* ***(E3, P13)***

> *"… esta questão das saídas, a maioria são mesmo reformas, portanto, mas os perfis mais jovens, os que vamos tendo, acabam por sair sobretudo ou por propostas de remuneração superiores (…) o facto de estarmos num momento de transformação organizacional e a nossa cultura estar a mudar (…) e sinto que os que fomos perdendo foi um bocadinho por isto, foi também por esta fase de transição natural."* ***(E4, P13)***

Em suma o conceito de *turnover* traduz a taxa de saída dos colaboradores de uma organização sendo a razão entre a saída e a média de colaboradores num determinado departamento ou organização. E a rotatividade é a saída e entrada de novos talentos nas organizações.

A análise das perceções dos entrevistados reforça esta dualidade e permite aferir de que forma as organizações interpretam a saída de pessoal, aproximando-se da hipótese H1 que postula que *turnover* e rotatividade traduzem realidades e implicações díspares. Os discursos oscilam entre uma visão quantitativa de contagem de fluxos e uma leitura qualitativa focada na perda de conhecimento e no barómetro do clima organizacional. Embora haja entrevistados que, por vezes não façam essa distinção de forma clara, na generalidade, existe a consciência que não só são conceitos díspares como se complementam. Na realidade, é bastante visível que a maioria dos entrevistados apontam o conceito de rotatividade como sendo decorrente do conceito de *turnover*.

1.8.2 *Turnover* e clima: a procura do equilíbrio entre vida pessoa e profissional

O clima é organizacional é entendido como o conjunto de perceções partilhadas sobre as práticas, políticas, liderança e justiça interna (Morrel et al., 2001) e surge na literatura como um fator que prevê a intenção de saída de um colaborador (Qadri et al., 2022).

Ambientes que ficam marcados com as altas exigências e escassos recursos acabam por trazer tensão e exaustão, impulsionando assim o *turnover* voluntário (Bakker & Demerouti, 2007; Batt & Colvin, 2011). Em contraste, uma organização que preze pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*Work-Life Balance – WLB*) irá contribuir para fortalecer o enraizamento no trabalho e reduz a propensão ao abandono (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Greenhaus et al., 2003).

Nas entrevistas foram questionados pelo que entendiam por clima organizacional, certos entrevistados veem o clima organizacional como um instrumento de medição para o ambiente desta e que de certa forma este clima era obtido através dos colaboradores e da sua contribuição para este clima:

> *"O clima organizacional é aquilo que nós fazemos todos os dias, quando nos unimos bem na organização. (…) E cada um de nós contribui para um clima global."* ***(E1, P2)***

> *"O clima organizacional serve para medir o grau de satisfação, no fundo, com a empresa."* ***(E2, P2)***

> *"O clima organizacional é um pouco de como que está o ambiente de trabalho. E não só como empresa, mas como setor."* ***(E3, P2)***

É importante que a organização tenha os valores bem definidos e claros, os comportamentos adequados e que são de acordo com as políticas da empresa. Contudo não é só necessário ter estes pontos todos alinhavados, mas sim também passar a informação aos colabores, partilhar estas informações é fundamental para os trabalhadores agiram conforme as políticas da organização:

> *"… a partir do momento em que a própria organização tem muito claro quais são os seus valores organizacionais e daqui conseguir fazer verter o que são os seus valores organizacionais e daqui conseguir fazer verter o que são as competências e, consequentemente, os comportamentos que quer ver a existir na organização, eu acho que isto é o primeiro passo fundamental para começarmos a criar esta questão da cultura e, obviamente, a tentar chegar a um clima que seja positivo e favorável."* ***(E4, P2)***

> *"O clima organizacional é todas as variáveis que são importantes dentro de uma organização, desde… mistura-se um bocadinho com a cultura organizacional, se bem*

que a cultura organizacional tem outras dimensões, mas o nosso, nós fazemos tudo cultura organizacional e tem dimensões como a comunicação, o trabalho de equipa, a liderança, a comunicação interna, o nível de respeito, portanto acaba por englobar um bocadinho de tudo. O clima organizacional é aquilo que nos permite perceber o que é que nós temos de melhorar." ***(E5, P2)***

O conceito de equilíbrio entre trabalho-família recaí na forma de como o individuo gere eficazmente os múltiplos papéis da vida, incluindo lazer, educação e valores pessoais, paralelamente às suas obrigações familiares. (Rashmi & Kataria, 2022)

Quando questionados sobre o que entendiam por equilíbrio trabalho família disseram que o equilíbrio se traduzia sobre conciliar a vida profissional e a vida familiar sem comprometer nenhuma das duas. Em certa parte, existir uma abertura do lado da organização para o colaborador puder ausentar-se do seu trabalho se existisse algum compromisso da sua vida pessoal que coincidisse com o horário laboral, contudo, caso a organização precisasse que por algum motivo o trabalhador ficasse mais umas horas num outro dia por conta de algum assunto que fosse preciso ser resolvido, existir essa abertura por parte do trabalhador:

"O que eu entendo por equilíbrio pessoal-familiar não é aquilo que aquelas duas colegas que acabaram de chegar entendem. E essa é a nossa principal dificuldade neste momento na área da RH. Não existe uma regra." ***(E1, P5)***

"Quando a organização permite, e nós nesse aspecto sempre que possível temos essa flexibilidade que o trabalhador possa estar presente nos momentos considera importantes para a sua família." ***(E2, P5)***

"Satisfação do colaborador. Eu acho que o colaborador precisa ter equilíbrio entre os dois. Tanto no trabalho quanto na família. Não afetando nenhum, nem outro. Não negligenciando nenhuma das partes." ***(E3, P5)***

"… a possibilidade que a minha realidade de trabalho ou a minha vida profissional me dá em conseguir equilibrar isto com um tempo em que eu tenho orientado para aquilo que é a minha vida pessoal e que eu consigo sentir que, ao final do dia, entre aquilo que eu dou à empresa e aquilo que eu dou na esfera pessoal, está mais ou menos equilibrado." ***(E4, P5)***

> *"Eu entendo o equilíbrio trabalho-família como flexibilidade. Portanto, eu não vejo muito aquela coisa de ter um horário mais reduzido, para mim não é bem aí que há a questão do equilíbrio. Há equilíbrio, conjugando as necessidades da empresa e as necessidades do colaborador."* ***(E5, P5)***

Alguns exemplos de práticas que promovam o equilibro de trabalho-família foram os seguintes:

> *"Para mim é importante saber, quando eu estou doente ou quando tenho alguém doente, que consigo dar apoio à pessoa. Isso, para mim, faz parte do equilíbrio."* ***(E1, P5)***

> *"Então focam-se mais, se calhar, na flexibilidade dos horários para conseguirem conciliar os dois."* ***(E2, P5)***

> *"Então, por exemplo, o colaborador precisa de ir numa reunião na escola. Pronto. A gente dá um jeito, consegue gerir aquilo ali sem problema nenhum."* ***(E3, P6)***

> *"Então, eu acho que esta realidade mais pequenina, já de uma forma muito natural, sem políticas, sem grandes formalismos, esse equilíbrio existe. Ou seja, exemplo muito concreto. Às seis da tarde, não está ninguém a trabalhar."* ***(E4, P6)***

> *"Eu tive o meu filho doente e, portanto, sugeri vir às sete e meia, oito da manhã e sair às duas da tarde. Depois, à tarde, eu ficava com o meu filho e o pai do meu filho podia ir trabalhar. E, para mim, isso é o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. (…) Nós tivemos uma malta aqui que vai ao ginásio à hora do almoço. Portanto, estende a hora de almoço, é a vida pessoal deles, é o que eles fazem bem e nós estamos completamente disponíveis para isso."* ***(E5, P5)***

Podemos verificar que de forma geral, todos os exemplos focam-se na flexibilidade de horário e na possibilidade de os colaboradores puderem usar tempo do horário laboral para a sua vida pessoal desde que seja recompensado posteriormente. Os exemplos predominantes é o colaborador ir ao ginásio na hora de almoço e puder sair para ir a consultas ou reuniões dos filhos.

Como é possível verificar no estudo do autor Casper (2026) muitas políticas tem a definição de 'família' o que pode gerar algum senso de exclusão a trabalhadores

solteiros ou com modelos familiares não tradicionais, o que pode gerar injustiças na organização.

Ainda assim, nas respostas que obtive foi possível verificar esse cuidado com a inclusão do equilíbrio trabalho-família para além dos colaboradores que possuem o agregado familiar tradicional. As práticas não passam apenas por políticas de flexibilidade para filhos de colaboradores, mas sim, para qualquer auxílio que seja preciso prestar aos membros da família. Ou como verificamos nos excertos anteriormente mostrados, o simples facto de ir ao ginásio há hora de almoço através do prolongamento deste período de pausa.

Como verificamos na revisão bibliográfica a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na implantação de políticas de apoio à família, através da flexibilidade de horário e local, assistência a dependentes como serviços de creche, subsídios para cuidados infantis ou idosos e ainda através das licenças familiares pagas. Políticas estas importantes, mas que devem estar acompanhadas por uma forte cultura organizacional de suporte (Casper et al., 2026).

Durante a entrevista foram questionados sobre o equilíbrio trabalho-família e se esta, quando existe em boas condições na organização, pode reduzir o *turnover*. Os resultados foram disparos e com várias opiniões:

> *"…reduz porque as pessoas, às vezes, eu falava um bocadinho, a importância dos diferentes pontos salariais, o que é que se nota? Há uma equilibragem muito grande entre o salário e depois tudo aquilo que a empresa dá."* ***(E2, P17)***

> *"Pode. O colaborador se sente satisfeito. Se ele consegue desempenhar bem a função dele e está com a família e tem um momento em família não negligenciando nenhum dos lados ele vai estar feliz."* ***(E3, P17)***

> *"Pois pode, porque sobretudo hoje em dia. Durante muitos anos os principais critérios das pessoas mudarem de trabalho e de aceitar um trabalhão era a componente salarial. Hoje em dia as gerações são diferentes e começam a ser cada vez mais diferentes e a questão do equilíbrio, de não nos focarmos só no trabalho começa a ser muito importante."* ***(E5, P17)***

Os dados adquiridos na entrevista confirmam a conexão entre um clima organizacional positivo e a disponibilidade de mecanismos de flexibilidade e conciliação, indo de encontro à hipótese H3 que defende que a intervenção da GRH pode ser decisiva no estabelecimento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A gestão da relação trabalho-família não depende apenas de políticas formais escritas, mas sobretudo de uma cultura de suporte e da flexibilidade concebida no quotidiano (Casper et al., 2026; Oliveira et al., 2025). As narrativas dos responsáveis de RH corroboram esta perspetiva, demonstrando que a conciliação é frequentemente operacionalizada através da empatia e da flexibilidade informal em momentos críticos.

Esta harmonia entre a esfera familiar e a esfera laboral diminui o conflito de *Role Overload* e eleva o comprometimento afetivo (Akman & Kodalak, 2025; Rashmi & Kataria, 2022), demonstrando que um clima estruturado na confiança e no respeito pelo tempo pessoal é uma das barreiras mais sólidas contra o *turnover* disfuncional. (Pavanello & Jaeger, 2016).

1.8.3 Gestão de funções e gestão do *turnover*: em busca da satisfação dos colaboradores

A análise e Descrição de Funções constitui a espinha dorsal da organização do trabalho (Marta Silva, 2021). De acordo com o *JCM (Job Characteristics Model)* de Hackman e Oldham (1976), funções bem desenhadas geram estados psicológicos críticos de satisfação e motivação intrínseca, reduzindo o absentismo e a rotatividade (GU et al., 2021; Parker, 2014). Em contraste, a ambiguidade de papéis, a indefinição de tarefas ou o desajuste entre expectativas e a realidade geram frustrações e aceleram o processo de saída e de *turnover* logo nas fases iniciais do ciclo de vida do colaborador (Krishman Raju & Banerjee, 2017; Silva et al., 2023).

Na primeira pergunta colocada sobre o tema da análise e descrição de funções, foi notório que é um tema que as organizações batalham e muitas vezes complexo uma vez que é a base de todas as funções. É muito importante todos os trabalhadores terem consciência das suas funções, das suas responsabilidades e as tarefas que têm a cumprir.

Num modo geral os entrevistados demonstraram a importância de uma descrição de funções bem instruída para minimizar erros e mal-entendidos entre colaboradores e a organização:

> *"… conhecer bem as funções, analisar cada uma e conseguir transpor essa análise para um descritivo que, de uma forma sumária, te apresente as responsabilidades e que seja claro, tanto para depois quem vai ter o seu descritivo como para a organização, tenham todos claros exatamente o que é que é o papel de cada um, o âmbito de cada um e as suas responsabilidades. Para mim, dos processos mais críticos de recursos humanos."* ***(E4, P8)***

> *"… falamos em atrair competências e reter competências e para isso tem se de estudar a função, tem se de perceber qual é o propósito daquela função, porque nós sabemos daquela função dentro da organização, quais é que são as responsabilidades delas e quais é que são as competências que estão associadas àquele perfil."* ***(E5, P8)***

> *"Isto é um documento bastante importante. E interessante, naquilo que é esta iniciativa da área dos recursos humanos. E, no fundo, é um documento onde deverão estar elencadas todas as tarefas que cada função ou profissão tem que realizar."* ***(E2, P8)***

Contudo temos uma opinião em que a análise e descrição de funções é algo complicado e que não é funcional, defende que a descrição de funções deve ser algo mais geral e ambíguo:

> *"Eu acho que cada vez isso é mais complicado de fazer."* ***(E1, P8)***

> *"Nós neste momento estamos com uma batalha com os descritivos funcionais. Não está a correr muito bem o descritivo funcional. Porquê? Ouvimos os trabalhadores, não 100% dos trabalhadores."* ***(E1, P9)***

> *"Então, se calhar é essa a solução, é fazer uma descrição mais ampla e se calhar o conteúdo funcional também está definido na lei para as categorias e aproveitar aquilo que está definido na lei para ter essa amplitude. Porque se eu fecho muito, se eu crio um documento interno que estou a fechar e que rapidamente é obsoleto."* ***(E1, P10)***

As funções que apresentam um *role overload*, onde as tarefas excedem a capacidade e tempo do colaborador, gera conflitos que prejudicam a satisfação dos

colaboradores e levam à intenção de saída da organização (Akman & Kodalak, 2025). Numa das entrevistas, fala precisamente no problema do *role overload* e como muitas empresas tendem a sobrecarregar um trabalhador acabando por prejudicá-lo:

> *"Isso é um pouco polêmico, porque muitas empresas gostam de ter o faz tudo, que é o colaborador que hoje está no RH, está no comercial, está no financeiro, apoiando todos os lados. Isso é um pouco de falta de gestão. Você ter pessoas específicas, em lugares específicos, que dominam aquele assunto é muito importante para a empresa"* ***(E2, P8)***

O alinhamento global Gestão de Recursos Humanos (GRH) é determinante na retenção e saída dos colaboradores. As práticas de recursos humanos que funcionam em harmonia, criam um ambiente de estabilidade é um bom caminho para a retenção dos colaboradores. Ainda assim, quando estas práticas não estão alinhadas exponenciam a rotatividade (Pavanello & Jaeger, 2016).

Uma descrição de funções bem estruturada permite identificar necessidades de competências, apoiar o recrutamento e facilitar a formação (Kurniawan et al.,2023). Se, por outro lado, esta for ambígua é vista como causa direta de baixa performance e insatisfação laboral (Krishnam Raju & Banerjee, 2017).

A Gestão de Recursos Humanos apresenta uma certa responsabilidade para a execução da descrição de funções. Nas organizações entrevistadas foi consensual que a essa responsabilidade estaria alocada ao departamento dos recursos humanos. Contudo, unanimemente reconheceram que para uma descrição de funções bem executada e posteriormente ser praticada sem falhas é necessário o input dos departamentos a que cada função pertence. Os recursos humanos embora estejam sempre a pare das funções dos departamentos só os trabalhadores já alocados a essas posições vão conseguir dizer com mais rigor e avaliar mais precisamente a informação a conter na descrição de funções:

> *"Nós é que temos que acabar de filtrar também aquilo que é importante, ou que é palha, entre aspas. (…) Por isso, a nossa análise, a importância é depois tirar aquilo que não faz sentido e transformá-lo num documento conciso e que a pessoa vai comentar o que é que ele tem a fazer."* ***(E2, P10)***

> *"Validar e ver que a descrição está completamente correta. (…) Há todo um componente técnico também na própria redação das responsabilidades do descritivo, que tem que estar assegurada, para termos a certeza que está bem feito."* ***(E4, P10)***

> *"Somos nós que somos os responsáveis pelas descrições e delas estarem corretas. Nós somos sempre os principais promotores que as coisas aconteçam, mas estas coisas devem ser sempre cocriadas com as pessoas que efetivamente estão a fazer a função."* ***(E5, P10)***

O conteúdo adquirido presta forte apoio à hipótese H2 que estabelece que uma eficiente política de gestão de funções pode conduzir a uma mais eficaz gestão do *turnover*. Os entrevistados defendem que a clareza na definição das responsabilidades começando desde já no recrutamento previne o choque de expectativas que costuma desencadear abandono precoce no *onboarding*.

Paralelamente, a clareza funcional é vista pelos participantes como um fator de ganho de eficácia e redução de stress, permitindo ao colaborador gerir melhor o seu tempo e evitar horas extraordinárias desnecessárias.

1.8.4 O papel da GRH na gestão do *turnover*

A transição da GRH de uma função meramente administrativa para uma parceria estratégica (Pavanello & Jaeger, 2016; Haque, 2022) implica que a gestão da rotatividade seja assumida de forma proativa e integrada. Segundo a Teoria do Equilíbrio Organizacional (March & Simon, 1958; Michael, 2023), o departamento de recursos humanos deve garantir a equidade entre as exigências e as recompensas oferecidas sejam elas financeiras ou psicossociais. No entanto, a literatura aponta alguns afastamentos do suposto através de políticas desenhadas pelos Recursos Humanos que posteriormente falham quando não são dadas o devido seguimento por parte das lideranças intermédias (Bryant & Allen, 2013; Haque, 2022).

O *turnover* nas organizações é gerido pelo Departamento de recursos humanos conforme os vários testemunhos. É necessário analisar a razão da saída e essa análise advém da entrevista de desligamento onde é feito um questionário ou uma conversa de

forma a organização avaliar a satisfação do colaborador, se os valores da organização eram compatíveis com o colaborador, entender no fundo a razão fulcral para a sua saída e se existe algo que se possa prevenir para não existir mais saídas não planeadas:

> *"O turnover aqui, é o Recursos Humanos que faz. (…) Aí a gente vai para o clima organizacional, para pesquisa de satisfação dos colaboradores e também a entrevista de desligamento, que é muito importante para a gente entender o que as pessoas estão fazendo. E também a modalidade. Se as pessoas estão saindo porque querem ou a empresa está mandando embora porque está tendo uma reestruturação ou alguma coisa do tipo."* ***(E3, P4)***

> *"O departamento de recursos humanos, se calhar, é que tenta reter as pessoas, um bocadinho pelas políticas que implementa e até no trabalho que temos feito diretamente com as próprias lideranças, numa lógica de formação e com a sensibilização para estes temas que parecem muito RH e que, enquanto não forem interiorizados pelas outras áreas, recursos humanos não vai conseguir sozinho virar a página, sem dúvida."* ***(E4, P4)***

> *"… é importante nós percebermos porque é que elas estão a sair, porque mesmo que seja a opção da empresa, nós temos de perceber então o que é que correu mal, quais é que foram os resíduos e quais é que foram as coisas que não correram assim tão bem e o que é que nós temos de melhorar. Portanto, quem é que gere? De uma forma geral, nós de RH temos essa responsabilidade…"* ***(E5, P4)***

Os dados recolhidos ilustram validação da hipótese H4 que defende que a GRH pode ser decisiva na diminuição do *turnover* e consequentemente na satisfação dos colaboradores. Os responsáveis de RH reconhecem a responsabilidade do departamento na conceção dos instrumentos de diagnóstico como os questionários ou as entrevistas de saída, contudo enfatizam que a retenção efetiva exige uma co-responsabilização dos gestores diretos.

Quando questionados com as práticas de recursos humanos que mais contribuem para reduzir o *turnover* na organização as respostas foram muito focadas no salário competitivo e no desenvolvimento do colaborador. O salário competitivo vai fazer com que o colaborador tenha um sentimento de reconhecimento financeiro pelo seu trabalho e o desenvolvimento deste através de formações workshop e definição de

objetivos irá mostrar que a organização está a pensar no futuro do empregador, que está a investir no trabalhador e no futuro da empresa.

Embora não tivesse tido tanto enfase nas respostas, o clima organizacional também é um fator a ter em consideração. Quanto mais satisfeito tiver o colaborador mais enraizado ele irá estar na equipa que está alocado, e os recursos humanos podem colocar em prática atividades de *teambuilding* e pequenos convívios para aproximar a equipa:

> *"… todo recrutamento de seleção que eu vou fazer, eu preciso uma descrição da liderança do que eles precisam. E eu alinho isso com o fit cultural. Tentar entender se o ordenado vai entrar para o nível do colaborador que a gente quer. (…) Estou implementando também o plano de desenvolvimento individual, justamente para a gente ter essa curva de aprendizagem do colaborador, desde o início. E também para o desenvolvimento do colaborador dentro da empresa."* ***(E3, P12)***

> *"… uma política de compensação e de benefícios forte é determinante. No sentido de equidade interna, garantir a equidade externa, que estamos a ser competitivos no mercado, isto é um pilar. (…) acho também toda esta vertente mais de desenvolvimento e da pessoa garantir, ok, eu estou na minha função, mas sinto que eu tenho oportunidade de crescer, oportunidade de me desenvolver, que a empresa me reconhece todos os mecanismos em termos de gestão de desempenho e de talento, são cruciais ao final do dia para a pessoa se sentir bem na empresa."* ***(E4, P12)***

> *"… a nível dos processos em si, acho que acaba tudo por fazer um bocadinho ser muito importante. A parte do onboarding, a integração na empresa é muito importante, a parte de dar uma visão de futuro dentro da organização com estabelecimento de objetivos e estratégia é importante, a parte de dar uma visão de caminho com os planos de carreira é importante também, mas eu diria que a base é efetivamente a questão do ambiente de trabalho, das pessoas se sentirem respeitadas e sentirem que têm proximidade, conectividade social com os colegas de trabalho."* ***(E5, P12)***

Esta constatação empírica alinha-se rigorosamente com os autores que defendem que "os colaboradores não deixam as empresas, deixam os chefes" (Bryant & Allen, 2013). A GRH assume, deste modo, um papel de facilitação, diagnóstico e avaliação das chefias, construindo sistemas de compensação, desenvolvimento e escuta

ativa que minimizem as ruturas no contrato psicológico dos trabalhadores (Haque, 2022; Saeidipour et al., 2022).

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações na gestão do *turnover* é a questão salarial que consequentemente como verificamos anteriormente é uma das práticas que as organizações tentam implementar para combater o *turnover*. A realidade é que num universo onde existe muita competitividade salarial, este será sempre um problema difícil de combater uma vez que o colaborador irá sempre à procura de um emprego que lhe seja atribuído um salário maior:

> *"O principal desafio é efetivamente neste momento o mercado está muito dinâmico e a concorrência é grande. Acho que isso é assim o principal desafio."* ***(E5, P15)***

> *"… porque a questão do turnover, no nosso caso, tem a ver mais com os blue collars e com as taxas salariais."* ***(E2, P15)***

Uma liderança tóxica, com incapacidade de dar feedback empático irá afastar o colaborador, criando uma barreira de comunicação e acaba por agravar o clima do departamento em questão ou organização. (Bryant & Allen, 2013). Um desafio relatado nas entrevistas que tem efeitos direto no *turnover* da empresa deve-se à liderança:

> *"O problema do turnover tem sido muito a questão da liderança. São lideranças, às vezes, que não entendem o colaborador como um ser humano do outro lado."* ***(E3, P15)***

Outro desafio encontrado, é que atualmente os indivíduos não o compromisso para a vida de um trabalho como anteriormente existia. É normal as pessoas procurarem constantemente novos desafios onde procurem empregos com melhores condições, melhores salários e que os desafiem mais a nível profissional:

> *"Porque a realidade do trabalho hoje em dia, nós sabemos que a maioria das pessoas não quer um trabalho para a vida (…) E efetivamente quando percebemos, ok, há um turnover sempre numa área específica, com determinada chefia, aí eu acho que nós temos de estar atentos, ir atacando quando começamos a perceber que há um padrão ou uma tendência."* ***(E4, P15)***

Um desafio mais incomum partilhado foi o facto de haver várias gerações a trabalhar ao mesmo tempo. Poderá existir alguns conflitos pela forma de pensar distintas ou os métodos de trabalho serem diferentes. Também acontece nas gerações mais antigas haver algumas situações de resistência à mudança:

> *"Como a taxa de turnover é muito pequena eu não tenho grandes desafios no Turnover. O meu grande desafio neste momento é uma questão geracional. Eu tenho quatro gerações a trabalhar dentro da organização."* ***(E1, P15)***

Para que seja possível através de um diagnóstico desvendar os problemas que estão a levar ao *turnover* da organização é necessário haver medidas preventivas, e uma das medidas mais populares e a entrevista de saída. Esta entrevista é efetuada na saída do colaborador onde são feitas várias questões que abordam os temas como a razão da sua saída, a perceção do clima da empresa, a perceção do método de trabalho, liderança comunicações, entre outros. No fundo, esta entrevista pretende fazer um apanhado de todos os temas para que a empresa consiga avaliar se é necessário melhorar alguma área ou mudar algum protocolo:

> *"… a melhor forma de fazer uma entrevista de saída é a pessoa não perceber que está numa entrevista de saída (…) Muitas vezes com o café, num ambiente informal, as pessoas acabam por dizer muito mais coisas."* ***(E1, P3)***

> *"… para você Nõ ter o turnover, você tem que seguir muito bem a sequência, recrutamento e seleçao bem feito, bem estruturado, alinhando tudo, tanto técnico junto com a liderança, e o fit cultural junto com o recurso humano."* ***(E3, P3)***

> *"Entrevistas de saída estruturadas, efetivamente irmos recolhendo esses motivos até para percebermos se está nas nossas mãos realmente fazer alguma coisa ou não."* ***(E4, P15)***

> *"Eu envio sempre um questionário quando as pessoas saem da organização para perceber quais é que são os fatores que levaram à saída das pessoas".* ***(E5, P4)***

1.8.5 GRH, análise e descrição de funções e gestão de *turnover:* uma tríade estratégica

A síntese dos resultados culmina na compreensão de uma tríade estratégica da interligação indissociável entre as práticas de GRH, a conceção e análise rigorosa das funções e a mitigação sustentável do *turnover*. Quando as práticas de RH funcionam em consonância com a arquitetura das funções e o suporte psicossocial, gera-se um ambiente de alinhamento e equidade que desencoraja o abandono voluntário (Dos Santos Fortunato & Doria Calvosa, 2024; Kerse et al., 2022). Por outro lado, o descuido em qualquer um destes pilares abre caminho para o esgotamento, insatisfação e posterior saída (Memon et al., 2024; Silva et al., 2023).

Foi questionado se o fator de uma boa comunicação interna e o devido reconhecimento, iriam afetar a satisfação dos colaboradores, ao que foi respondido sem hesitação que sim. Uma boa comunicação está na base de uma boa relação entre líderes e colegas de trabalho, os colaboradores gostam de estar informados sobre os acontecimentos da empresa e de se sentir incluídos. A comunicação deve ser transparente para que o colaborador não se sinta isolado e que sinta confiança na gestão (Iqbal, 2010).

Quanto ao reconhecimento, faz parte do ser humano quer ser reconhecido do seu esforço, saber que o seu esforço está a ser notado. Existe muito a crença que o fator mais importante para o colaborador é ser recompensado monetariamente, no entanto se o colaborador não for reconhecido não vai estar motivado e vai gerar descontentamento e posteriormente insatisfação com o seu vínculo laboral (Pavanello & Jaeger, 2016). E são esses mesmos fatores, o reconhecimento e o crescimento pessoal que promovem o compromisso com o trabalho (Michael, 2023).

É necessário que a organização encontre um equilíbrio onde todas as expectativas sejam bem implementadas a longo prazo através da criação de hábitos e condições saudáveis como por exemplo a promoção de uma boa cultura organizacional onde a base seja o reconhecimento e o crescimento individual (Batt e Colvin, 2011):

> *"Eu acho que 100% sim, por um lado a questão da comunicação, porque sem ela tu não consegues envolver as pessoas e não vamos conseguir criar um bom clima e uma boa cultura organizacional."* ***(E4, P14)***

> *"Sim, acho que são ingredientes muito importantes para a satisfação dos colaboradores. Reconhecimento porque faz parte de nós, enquanto seres humanos sentirmos nos valorizados. E a comunicação também acho que sim, é super importante, por isso é que temos começado a fazer eventos mensais para partilhar projetos, para conviver também."* ***(E5, P14)***

Uma análise e descrição de funções bem estruturada permite uma distribuição equitativa das tarefas reduzindo a pressão exercida no colaborador que o permite assim cumprir as suas responsabilidades familiares (Akman & Kodalak, 2025).

Quanto mais definidas estiverem as tarefas dos colaboradores mais controlo sob a carga de trabalho estes vão ter. É importante que os colaboradores estejam informados de todos os seus objetivos atingir para que estes possam organizar-se de forma que o seu horário de trabalho seja suficiente para completar todas as tarefas. Quando tal não acontece estamos perante o *role overload* que se diz à sobrecarga de papeis e funções dificultando a conciliação com a vida familiar uma vez que aumenta a probabilidade de o trabalhador ter de correr ao trabalho suplementar negligenciado o tempo que estava direcionado para a sua vida pessoal.

Este equilíbrio traz benefícios tangíveis para a organização uma vez que reduz a intenção de abandono e absentismo (Akman & Kodalak, 2025; Ferrer & Garrido, 2014):

> *"Mas acho que sim, esta parte das pessoas terem consciência do que têm de fazer, contribui para a satisfação do trabalhador."* ***(E2, P16)***

> *"Com certeza. O Colaborador faz tudo. Não tem uma descrição de função clara. Se sobrecarrega, tem que levar trabalho para casa. Você negligencia alguma das partes. E se você tem uma descrição bem feita de função, você consegue equilibrar muito bem, porque o colaborador sabe o que tem que fazer. Então, essa questão influencia muito nesse equilíbrio. Não deixa de negligenciar nenhum dos lados."* ***(E3, P16)***

> *"No sentido de eu sei que é isto que esperam de mim, se calhar consigo muito mais ou muito melhor organizar me perante aquilo que eu tenho definido e a partir daí também conseguir então ter esse equilíbrio para a vida pessoal. Organizando a vida laboral também conseguimos organizar a nossa vida pessoal melhor."* ***(E4, P16)***

"Sim, na questão da clarificação das minhas responsabilidades. Se eu sei o que eu tenho de fazer sou muito mais eficaz e produtiva a trabalhar e, portanto, tenho mais tempo, não tenho que fazer horas extras, não tenho que duplicar trabalho, não tenho que fazer retrabalho e, portanto, acho que é importante esta clarificação logo à partida." ***(E5, P16)***

Como nos foi possível aferir anteriormente, é necessário todo um conjunto de fatores para que o colaborador esteja satisfeito. E quando um colaborador está satisfeito este irá contribuir para o clima organizacional. Após toda esta análise um clima organizacional saudável virá através de uma descrição de funções funcional e que não incentive dúvidas, e para que o colaborador esteja a pare desta descrição de funções é também necessário que exista uma boa comunicação interna. É necessário que seja claro quais são os objetivos da empresa, quais são os objetivos das equipas e quais os objetivos individuais dos colaboradores. Um colaborador motivado irá produzir mais trabalho com melhores resultados:

"É muito importante saber o que é que eu tenho de fazer, quais são as minhas atividades. Acho que facilita ou poderá facilitar algumas redundâncias de trabalho. Nesse aspecto ajuda. E ajuda, consequentemente, no clima organizacional." ***(E1, P18)***

"Se você tem uma comunicação clara do que você quer e uma descrição clara do que o colaborador está fazendo ali, o clima organizacional funciona. O clima organizacional é saudável, porque todo o mundo sabe o que está fazendo, todo o mundo sabe o ritmo que tem que remar, todo o mundo sabe a caminhada que tem que fazer para chegar no ponto X. Eu acho que esses dois são os principais para o clima organizacional. É você entender o que está fazendo e você saber para onde você está indo." ***(E3, P18)***

"… a comunicação interna é o motor para isto, para estarmos todos muito alinhados e para trabalhar todo este tema de cultura, de valores, das competências que se valoriza, é essencial, uma vez mais, para que este sentimento de pertença aumente e que diminua, ou na expectativa, tentar diminuir o turnover que possa existir." ***(E4, P18)***

"Sim, são componentes do clima organizacional e, portanto, acho que tem aí também um grande impacto." ***(E5, P18)***

As evidências recolhidas confirmam que o combate ao *turnover* requer um ecossistema integrado: a descrição e análise de funções define o ponto de partida e as expectativas enquanto as políticas de compensação e reconhecimento garantem a equidade interna e externa e a cultura de suporte ao equilíbrio vida-trabalho assegura a permanência duradoura.

Em suma, o estudo comprovou o enquadramento teórico apresentado na primeira parte em que os Recursos Humanos não conseguem conter o *turnover* através de práticas isoladas e medidas reativas ou pontuais. A eficácia da retenção depende da capacidade de articular uma descrição de funções realista e estimulante com políticas de bem-estar, liderança empática e justiça organizacional, transformando a Gestão de Recursos Humanos num motor central de estabilidade e competitividade sustentável.

2 Conclusão

O presente estudo permitiu aprofundar a temática da mitigação do *turnover* através das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Começando a investigação através do pressuposto de que a retenção de talentos constitui a base da sustentabilidade e competitividade empresarial, o estudo confrontou os enquadramentos teóricos com a realidade empírica vivenciada por profissionais de Recursos Humanos. A análise dos dados permitiu responder à pergunta de partida e validar as hipóteses do estudo.

Em resposta à pergunta de partida "Como podemos mitigar o *turnover* nas organizações através das práticas de Recursos Humanos?", conclui-se que a redução da rotatividade disfuncional decorre da implementação de um sistema integrado de GRH com base no rigor técnico da definição de papéis, no suporte ao bem-estar e equilíbrio entre trabalho-família e também na capacitação das lideranças para uma gestão de proximidade.

Através da investigação teórica e da investigação prática foi possível retirar conclusões e aferir a validade das hipóteses (linhas orientadoras).

Na primeira hipótese (linha orientadora): "Os conceitos de *turnover* e rotatividade traduzem realidades díspares.", enquanto a rotatividade é uma métrica contabilística, o *turnover* é interpretado como um termómetro do clima organizacional. Foi comprovado que as saídas voluntárias acarretam elevados custos de substituição, exigindo que exista uma análise de causas qualitativas.

Na segunda hipótese (linha orientadora): "Uma eficiente política de gestão de funções pode conduzir a uma mais eficaz gestão do *turnover*.", a Análise e Descrição de Funções revelou-se um pilar fundamental para uma Gestão de Recursos Humanos preventiva. A tarefa bem estabelecida desde a fase de recrutamento evita o choque de expetativas no *onboarding*, e consequentemente, evita as saídas precoces. Além disso uma descrição de funções bem estruturada elimina a ambiguidade de papéis, otimiza a produtividade e reduz o stress, sendo antecedente direto da satisfação e permanência.

Na terceira hipótese (linha orientadora): "A intervenção da GRH pode ser decisiva no estabelecimento do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.", o suporte ao equilíbrio vida-trabalho é um elemento crítico na retenção de colaboradores. Este equilíbrio demonstra ser mais eficaz quando se traduz numa cultura flexível e empática do que em meros formalismos. A sensibilidade das chefias reduz o conflito de papéis e fortalece o enraizamento no trabalho.

Na quarta hipótese (linha orientadora): "A GRH pode ser decisiva na diminuição do *turnover* e, consequentemente, na satisfação dos colaboradores.", a Gestão de Recursos Humanos gera sistemas de diagnóstico como os inquéritos e as entrevistas de saída e as políticas de compensação equitativas. Ainda assim, os recursos humanos não conseguem travar sozinhos o *turnover*, são necessárias ajudas das lideranças através da aplicação das políticas e de uma boa comunicação.

A limitação deste estudo deveu-se ao número reduzido de entrevistados que de uma forma geral poderá trazer conclusões mais enviesadas. Num estudo futuro sugiro fazer um estudo mais detalhado não só aos responsáveis do Departamento de Recursos Humanos, mas também aos colaboradores das empresas de forma averiguar se as práticas aplicadas estão a ser um sucesso. Houve uma dificuldade muito significativa em conseguir mobilizar os entrevistados. Embora a amostra seja meramente exploratória teria sido enriquecedor, do ponto de vista científico, conseguir levar a cabo 3 entrevistas previamente planeadas, que acabaram por não se efetivar por indisponibilidade dos entrevistados. Foi igualmente limitativo o facto de se estar sob influencia de medidas de confidencialidade muito rigorosas que teriam permitido identificar as empresas que colaboraram no estudo, contribuindo possivelmente para uma maior confrontação da teoria com a prática (devido a um maior detalhe analítico), o que foi impossível.

Destacam-se como pistas para investigações futuras, o poder-se fazer um estudo de caso num único setor de atividade, o poder-se complementar estes inputs qualitativos com o cruzamento de dados quantitativos ou, em alternativa, o poder-se eventualmente aplicar as temáticas de estudo associando-as a outras áreas ou atividades de GRH (como a gestão de carreiras ou a gestão de recompensas).

Referências e Bibliografia

Akman, A. Z., & Kodalak, O. (2025). The Effect of Work-Family Conflict on the Impact of Role Overload on *Turnover* Intention and Job Satisfaction. *Organizacija*, 58(2), 122–137. https://doi.org/10.2478/orga-2025-0008

Babbie, E. (2016). The practice of social research (14th ed.). *Cengage Learning*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Manag ement Development*, 26(4), 309–328.

Bardin, L. (2013). Análise de conteúdo *(L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.).* Edições 70.

Bordia, P., Lloyd Restubog Nerina L Jimmieson, S. D., & Irmer, B. E. (n.d.). Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and *turnover*.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits, and employee retention: HR management practices and employee *turnover*. *Human Resource Management Review, 23(2), 171–175.*

Bryman, A. (2012). Social research methods (4th ed.). *Oxford University Press.*

Carlos, S. (2022). Faculdade de tecnologia de são carlos carla luane ramos natane miyuki noshi rotatividade: um estudo de caso sobre as causas que levam a mudança de emprego.

Casper, W. J., Hyde, S. A., Smith, S. G., Amirkamali, F., & Holliday Wayne, J. (2026*).* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior How Effective Are Work-Life Balance Policies? The Importance of Inclusion. 00, 31. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto (3.ª ed.; M. Magalhães, Trad.). *Artmed.*

Creswell, J. W. (2012). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3rd ed.). *SAGE Publications.*

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). *Sage Publications.*

Currivan, D. B. (1982). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee *turnover*. In Human Resource Management Review (Vol. 9, Number 4). *Mueller.*

Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process of Voluntary *Turnover*. In Journal of Applied Psychology (Vol. 81, Number 6). *Williams & Hazer.*

Dos Santos Fortunato, W., & Doria Calvosa, M. V. (2024*).* Perspectives Historical and Contemporary on Employee *Turnover*: A Literature Review. *Cuadernos de Administración,* 40(80), e4113757. https://doi.org/10.25100/cdea.v40i80.13757

Estrela, A. (1994). Teoria e prática de observação de classes: Uma estratégia de formação de professores (4.ª ed.). *Porto Editora.*

Ferrer, J. M. B., & Garrido, J. A. M. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital,* 10(3), 448–466. https://doi.org/10.3926/ic.506

Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica (A. J. Estevão, Trad.). *Monitor.*

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3.ª ed.; J. E. Costa, Trad.). *Artmed.*

Gaertner, S., & Robinson, J. M. (n.d.). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in *turnover* models.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.). (2009). Métodos de pesquisa. *Editora da UFRGS.*

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

Govindaraju, N. (2018). Addressing Employee *Turnover* Problem: A Review of Employee *Turnover* Core Models. *In International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 3, Number 11). www.ijisrt.com516

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior,* 63(3), 510–531.

GU, M., Li Tan, J. H., Amin, M., Mostafiz, M. I., & Yeoh, K. K. (2021). Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: a multilevel analysis of 33 countries. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0099

Haque, A. (2022). Strategic human resource management, employee *turnover* intentions and perceived organizational performance. *Human Resource Management International Digest,* 30(3), 31–33.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 *Turnover* and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals,* 2(1), 231–274. https://doi.org/10.1080/19416520802211552

Iqbal, A. (2010). The Business Review, Cambridge * Vol. 16 * Num. 2 * Employee *Turnover*: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations.

Kerse, G., Koçak, D., & Babadağ, M. (2022). Relationship between Person-Environment Fit Types and *Turnover* Intention: A Moderated Mediation *Model. Organizations and Markets in Emerging Economies,* 13(2), 384–405. https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.85

Krishnam Raju, K., & Banerjee, S. (2017). "A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India." In International Journal of Latest Technology in Engineering: VI. www.ijltemas.in

Kurniawan, A., Sanosra, A., & Qomariah, N. (2023). Efforts to Increase Motivation and Performance Based on Employee Competency and Job Characteristics. *Journal of economics, finance and management studies,* 06(07). https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i7-17

Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry,* 12(3), 480–500. https://doi.org/10.1177/1077800406286479

Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work and Stress, 37(1), 27–54. https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319*

May, T. (2004). Pesquisa social: Questões, métodos e processos (3.ª ed.; C. Schilling, Trad.). *Artmed.*

Marta Silva. (2021). Estudo de Caso em Empresa de Construção Civil: Proposta de Modelos de Descrição e Análise de Funções e de Avaliação de Desempenho.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. In Psychological Reports (Vol. 126, Number 3, pp. 1069–1107). *SAGE Publications Inc.* https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Memon, M. A., et al. (2024). Impact of human resource practice on work engagement and *turnover* intention. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–12.

Michael, A. P. (2023). Critical Review of Theories of Staff *Turnover* Intentions and their Implications to Staff *Turnover* in National Non-governmental Organizations in South Sudan. *Texila international journal of academic research,* 10(4), 286–298. https://doi.org/10.21522/tijar.2014.10.04.art023

Moreira, R. M. M. B. (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental (Tese de doutoramento, Universidade Fernando Pessoa, Porto)

Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee *turnover*. *International Journal of Management Reviews,* 3(3), 219–244. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065

Oliveira, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Finsel, J. S., Axelrad, H., Derous, E., Gu, X., Marzec, I., Mykletun, R. J., Vignoli, M., Pajic, S., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2025). Necessary HRM Practices for Extended Working Lives in Tight and Loose Societies: A Comparative Perspective. Human Resource Management. https://doi.org/10.1002/hrm.70040

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *In Annual Review of Psychology* (Vol. 65, pp. 661–691). Annual Reviews Inc. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208

Parker, S. K., Van Den Broeck, A., & Holman, D. (n.d.). Work Design Influences: A Synthesis of Multi-Level Factors that Affect The Design of Work.

Pavanello, L., & Jaeger, E. V. (2016). Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. *Revista Eletrônica Do Alto Vale Do Itajaí,* 04(06), 70–74. https://doi.org/10.5965/23164190104062015070

Rashmi, K., & Kataria, A. (2022). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy,* 42(11–12), 1028–1065. https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145

Sang Long, C., Akintunde Ajagbe, M., Md Nor, K., & Shahrin Suleiman, E. (2012). The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' *Turnover* Models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences,* 6(10), 282–291.

Silva, E. M., Costa, S. T. S., & Amorim, D. A. (2023). Retenção de Talentos nas Organizações. *Revista GETEC*, 12(40), 4–18.

Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al-Janini, M. (2016). The impact of family-supportive supervisor behaviors and work-family conflict on *turnover* intentions. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 171.

QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (2008). Manual de investigação em ciências sociais (5.ª ed.). *Lisboa: Gradiva.*

Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2024). Work-Family Enrichment and Core Self-Evaluation: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Psihologijske Teme*, 33(3), 635–659. https://doi.org/10.31820/pt.33.3.8

Winkelhaus, S., Grosse, E. H., & Glock, C. H. (2022). Job satisfaction: An explorative study on work characteristics changes of employees in Intralogistics 4.0. *Journal of Business Logistics,* 43(3), 343–367. https://doi.org/10.1111/jbl.12296

Zhang, H., Wan, Y., & Zhao, S. (2026). The impact of work–family equilibrium on employee proactive behaviors. *Humanities and Social Sciences Communications,* 13(1). https://doi.org/10.1057/s41599-025-06310-9

ANEXO A: Guião de Entrevista

1. O que é para si o *turnover*? E rotatividade? Explique.
2. Explique o que considera ser o clima organizacional. Exemplifique.
3. Consegue estabelecer alguma ligação entre clima organizacional e satisfação no trabalho? Justifique.
4. Como é que na sua organização se gere o *turnover*? Quem é que o faz?
5. O que entende por equilíbrio trabalho-família? Exemplifique.
6. Como é que esse equilíbrio é gerido na sua organização? Dê exemplos práticos.
7. Qual o papel da GRH na gestão desse equilíbrio?
8. O que entende por análise e descrição de funções? Explique.
9. Análise e descrição de funções existe na sua empresa? Se sim, como é implementada.
10. Qual a importância da GRH na análise e descrição de funções. Exemplifique.
11. Relacione análise e descrição de funções e *turnover*.
12. Na sua opinião, que práticas de gestão de recursos humanos mais contribuem para reduzir o *turnover* na sua organização? E de que forma?
13. Quais são as principais causas do *turnover* na sua empresa?
14. Considera que a comunicação interna e o reconhecimento influenciam a satisfação dos colaboradores? De que forma?
15. Quais são os maiores desafios enfrentados pelo departamento de Recursos Humanos na gestão do *turnover*? E como enfrentam esses desafios?
16. Acredita que uma boa estruturação das funções e responsabilidades ajuda os colaboradores a conciliar melhor o trabalho com a vida pessoal e familiar? De que forma?
17. O equilíbrio trabalho-família eficaz pode reduzir o *turnover*? Porquê?
18. Considera que uma boa descrição de funções e comunicação interna clara podem influenciar o clima organizacional? Justifique.

ANEXO B: Análise Categorial

Categorias	Dimensão	Indicadores
Conceito de *turnover*	Definição e Características	*"Há vários tipos de turnover. (…) Turnover de forma global, ou seja todas as pessoas que saíram e as entradas versus saídas. (…) Turnover voluntário, que nos dá uma taxa que nos diz quais foram as pessoas que saíram de forma voluntária e que não quiseram ficar connosco, seja que motivo tiver sido."* ***(E1, P1)*** "… eu diria que o *turnover* e retenção dão conceitos iguais. E que basicamente servem para medir a produtividade das entradas e saídas da organização num determinado período." **(E2, P1)** "O *turnover*, para mim, é um pouco do termômetro da empresa. Como que a empresa está em questão de satisfação, em questão de clima organizacional" **(E3, P1)** "O *turnover* eu interpreto efetivamente como a saída, portanto, normalmente voluntária aqui do trabalho do trabalhador…" (**E4, P1)**

		"Uma Coisa é a taxa de saída das pessoas que saem, o know-how que sai, as competências que sai, que nós precisamos de suplementar equipas quando as pessoas saem…" **(E5, P1)**
	Causas	*"São questões salariais, e a segunda é o trato, a forma, o plano de comunicação."* ***(E2, P13)*** *"Desalinhamento com o fit cultural. A gente sentiu um desconforto em alguns colaboradores e isso afetou bastante no nosso turnover. Com as entrevistas de desligamento, um dos maiores motivos de sair dos colaboradores é justamente esse desalinhamento, porque as coisas mudaram."* ***(E3, P13)*** *"… esta questão das saídas, a maioria são mesmo reformas, portanto, mas os perfis mais jovens, os que vamos tendo, acabam por sair sobretudo ou por propostas de remuneração superiores (…) o facto de estarmos num momento de transformação organizacional e a nossa cultura estar a mudar (…) e sinto que os que fomos perdendo foi um bocadinho por isto, foi também por esta fase de transição natural."* ***(E4, P13)***
Conceito de rotatividade	Definição e Características	"… a rotatividade vai sendo, efetivamente, a consequência dessa mesma saída, não é? E o facto de depois para as diferentes posições, termos de substituir…" **(E4, P1)**

		"… a rotatividade tem em consideração não só o número de saídas, mas o número de entradas também (…) o nível de maturidade de uma equipa que já de alguma forma consistente e formada há algum tempo, acaba sempre por esmorecer um bocadinho quando entra um elemento novo." **(E5, P1)**
Gestão de Recursos Humanos e *Turnover*	Diagnóstico Preventivo	"… a melhor forma de fazer uma entrevista de saída é a pessoa não perceber que está numa entrevista de saída (…) Muitas vezes com o café (…) num ambiente informal … as pessoas acabam por dizer muito mais coisas." **(E1, P3)** "… para você não ter o *turnover*, você tem que seguir muito bem a sequência. Recrutamento e seleção bem feito, bem estruturado, alinhando tudo, tanto técnico junto com a liderança, e o fit cultural junto com o recurso humano." **(E3, P3)** "Entrevistas de saída estruturadas, efetivamente irmos recolhendo esses motivos até para percebermos se está nas nossas mãos realmente fazer alguma coisa ou não." **(E4, P15)** "Eu envio sempre um questionário quando as pessoas saem da organização para perceber quais é que são os fatores que levaram à saída das pessoas" **(E5, P4)**
	Gestão do *turnover*	*"O turnover aqui, é o Recursos Humanos que faz. (…) Aí a gente vai para o clima organizacional, para pesquisa de satisfação dos colaboradores e também a entrevista de desligamento, que é muito importante para a gente*

		entender o que as pessoas estão fazendo. E também a modalidade. Se as pessoas estão saindo porque querem ou a empresa está mandando embora porque está tendo uma reestruturação ou alguma coisa do tipo." ***(E3, P4)*** *"O departamento de recursos humanos, se calhar, é que tenta reter as pessoas, um bocadinho pelas políticas que implementa e até no trabalho que temos feito diretamente com as próprias lideranças, numa lógica de formação e com a sensibilização para estes temas que parecem muito RH e que, enquanto não forem interiorizados pelas outras áreas, recursos humanos não vai conseguir sozinho virar a página, sem dúvida."* ***(E4, P4)*** *"… é importante nós percebermos porque é que elas estão a sair, porque mesmo que seja a opção da empresa, nós temos de perceber então o que é que correu mal, quais é que foram os resíduos e quais é que foram as coisas que não correram assim tão bem e o que é que nós temos de melhorar. Portanto, quem é que gere? De uma forma geral, nós de RH temos essa responsabilidade…"* ***(E5, P4)***
	Principais Desafios	*"O principal desafio é efetivamente neste momento o mercado está muito dinâmico e a concorrência é grande. Acho que isso é assim o principal desafio."* ***(E5, P15)***

		"… porque a questão do turnover, no nosso caso, tem a ver mais com os blue collars e com as taxas salariais." ***(E2, P15)***
		"O problema do turnover tem sido muito a questão da liderança. São lideranças, às vezes, que não entendem o colaborador como um ser humano do outro lado." ***(E3, P15)***
		"Porque a realidade do trabalho hoje em dia, nós sabemos que a maioria das pessoas não quer um trabalho para a vida (…) E efetivamente quando percebemos, ok, há um turnover sempre numa área específica, com determinada chefia, aí eu acho que nós temos de estar atentos, ir atacando quando começamos a perceber que há um padrão ou uma tendência." ***(E4, P15)***
		"Como a taxa de turnover é muito pequena eu não tenho grandes desafios no Turnover. O meu grande desafio neste momento é uma questão geracional. Eu tenho quatro gerações a trabalhar dentro da organização." ***(E1, P15)***
	Medidas de Combate	*"… todo recrutamento de seleção que eu vou fazer, eu preciso uma descrição da liderança do que eles precisam. E eu alinho isso com o fit cultural. Tentar entender se o ordenado vai entrar para o nível do colaborador que a gente quer. (…) Estou implementando também o plano de desenvolvimento individual, justamente para a gente ter essa curva de aprendizagem do*

		colaborador, desde o inicio. E também para o desenvolvimento do colaborador dentro da empresa." ***(E3, P12)*** *"… uma política de compensação e de benefícios forte é determinante. No sentido de equidade interna, garantir a equidade externa, que estamos a ser competitivos no mercado, isto é um pilar. (…) acho também toda esta vertente mais de desenvolvimento e da pessoa garantir, ok, eu estou na minha função, mas sinto que eu tenho oportunidade de crescer, oportunidade de me desenvolver, que a empresa me reconhece todos os mecanismos em termos de gestão de desempenho e de talento, são cruciais ao final do dia para a pessoa se sentir bem na empresa."* ***(E4, P12)*** *"… a nível dos processos em si, acho que acaba tudo por fazer um bocadinho ser muito importante. A parte do onboarding, a integração na empresa é muito importante, a parte de dar uma visão de futuro dentro da organização com estabelecimento de objetivos e estratégia é importante, a parte de dar uma visão de caminho com os planos de carreira é importante também, mas eu diria que a base é efetivamente a questão do ambiente de trabalho, das pessoas se sentirem respeitadas e sentirem que têm proximidade, conectividade social com os colegas de trabalho."* ***(E5, P12)***
	Conceito de Análise e Descrição de Funções	*"Isto é um documento bastante importante. E interessante, naquilo que é esta iniciativa da área dos recursos humanos. E, no fundo, é um documento*

Gestão de Recursos Humanos e análise e descrição de funções		*onde deverão estar elencadas todas as tarefas que cada função ou profissão tem que realizar."* ***(E2, P8)*** *"… conhecer bem as funções, analisar cada uma e conseguir transpor essa análise para um descritivo que, de uma forma sumária, te apresente as responsabilidades e que seja claro, tanto para depois quem vai ter o seu descritivo como para a organização, tenham todos claros exatamente o que é que é o papel de cada um, o âmbito de cada um e as suas responsabilidades. Para mim, dos processos mais críticos de recursos humanos."* ***(E4, P8)*** *"… falamos em atrair competências e reter competências e para isso tem se de estudar a função, tem se de perceber qual é o propósito daquela função, porque nós sabemos daquela função dentro da organização, quais é que são as responsabilidades delas e quais é que são as competências que estão associadas àquele perfil."* ***(E5, P8)***
	Adversidades	*"Eu acho que cada vez isso é mais complicado de fazer."* ***(E1, P8)*** *"Nós neste momento estamos com uma batalha com os descritivos funcionais. Não está a correr muito bem o descritivo funcional. Porquê? Ouvimos os trabalhadores, não 100% dos trabalhadores."* ***(E1, P9)***

		"Então, se calhar é essa a solução, é fazer uma descrição mais ampla e se calhar o conteúdo funcional também está definido na lei para as categorias e aproveitar aquilo que está definido na lei para ter essa amplitude. Porque se eu fecho muito, se eu crio um documento interno que estou a fechar e que rapidamente é obsoleto." ***(E1, P10)***
	Role Overload	*"Isso é um pouco polêmico, porque muitas empresas gostam de ter o faz tudo, que é o colaborador que hoje está no RH, está no comercial, está no financeiro, apoiando todos os lados. Isso é um pouco de falta de gestão. Você ter pessoas específicas, em lugares específicos, que dominam aquele assunto é muito importante para a empresa"* ***(E2, P8)***
	Envolvimento dos Recursos Humanos	*"Nós é que temos que acabar de filtrar também aquilo que é importante, ou que é palha, entre aspas. (…) Por isso, a nossa análise, a importância é depois tirar aquilo que não faz sentido e transformá-lo num documento conciso e que a pessoa vai comentar o que é que ele tem a fazer."* ***(E2, P10)*** *"Validar e ver que a descrição está completamente correta. (…) Há todo um componente técnico também na própria redação das responsabilidades do descritivo, que tem que estar assegurada, para termos a certeza que está bem feito."* ***(E4, P10)*** *"Somos nós que somos os responsáveis pelas descrições e delas estarem corretas. Nós somos sempre os principais promotores que as coisas*

		aconteçam, mas estas coisas devem ser sempre cocriadas com as pessoas que efetivamente estão a fazer a função." ***(E5, P10)***
Conceito *Work life balance*	Conceito de Equilíbrio Trabalho-Família	*"O que eu entendo por equilíbrio pessoal-familiar não é aquilo que aquelas duas colegas que acabaram de chegar entendem. E essa é a nossa principal dificuldade neste momento na área da RH. Não existe uma regra."* ***(E1, P5)*** *"Quando a organização permite, e nós nesse aspecto sempre que possível temos essa flexibilidade que o trabalhador possa estar presente nos momentos considera importantes para a sua família."* ***(E2, P5)*** *"Satisfação do colaborador. Eu acho que o colaborador precisa ter equilíbrio entre os dois. Tanto no trabalho quanto na família. Não afetando nenhum, nem outro. Não negligenciando nenhuma das partes."* ***(E3, P5)*** *"… a possibilidade que a minha realidade de trabalho ou a minha vida profissional me dá em conseguir equilibrar isto com um tempo em que eu tenho orientado para aquilo que é a minha vida pessoal e que eu consigo sentir que, ao final do dia, entre aquilo que eu dou à empresa e aquilo que eu dou na esfera pessoal, está mais ou menos equilibrado."* ***(E4, P5)*** *"Eu entendo o equilíbrio trabalho-família como flexibilidade. Portanto, eu não vejo muito aquela coisa de ter um horário mais reduzido, para mim não*

		é bem aí que há a questão do equilíbrio. Há equilíbrio, conjugando as necessidades da empresa e as necessidades do colaborador." ***(E5, P5)***
	Práticas	"Para mim é importante saber, quando eu estou doente ou quando tenho alguém doente, que consigo dar apoio à pessoa. Isso, para mim, faz parte do equilíbrio." **(E1, P5)** "Então focam-se mais, se calhar, na flexibilidade dos horários para conseguirem conciliar os dois." **(E2, P5)** "Então, por exemplo, o colaborador precisa de ir numa reunião na escola. Pronto. A gente dá um jeito, consegue gerir aquilo ali sem problema nenhum." **(E3, P6)** "Então, eu acho que esta realidade mais pequenina, já de uma forma muito natural, sem políticas, sem grandes formalismos, esse equilíbrio existe. Ou seja, exemplo muito concreto. Às seis da tarde, não está ninguém a trabalhar." **(E4, P6)** "Eu tive o meu filho doente e, portanto, sugeri vir às sete e meia, oito da manhã e sair às duas da tarde. Depois, à tarde, eu ficava com o meu filho e o pai do meu filho podia ir trabalhar. E, para mim, isso é o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. (…) Nós tivemos uma malta aqui que vai ao

		ginásio à hora do almoço. Portanto, estende a hora de almoço, é a vida pessoal deles, é o que eles fazem bem e nós estamos completamente disponíveis para isso." **(E5, P5)**
	Relação do Equilíbrio e *Turnover*	*"…reduz porque as pessoas, às vezes, eu falava um bocadinho, a importância dos diferentes pontos salariais, o que é que se nota? Há uma equilibragem muito grande entre o salário e depois tudo aquilo que a empresa dá."* ***(E2, P17)*** *"Pode. O colaborador se sente satisfeito. Se ele consegue desempenhar bem a função dele e está com a família e tem um momento em família não negligenciando nenhum dos lados ele vai estar feliz."* ***(E3, P17)*** *"Pois pode, porque sobretudo hoje em dia. Durante muitos anos os principais critérios das pessoas mudarem de trabalho e de aceitar um trabalhão era a componente salarial. Hoje em dia as gerações são diferentes e começam a ser cada vez mais diferentes e a questão do equilíbrio, de não nos focarmos só no trabalho começa a ser muito importante."* ***(E5, P17)***
	Análise e Descrição de Funções vs. Equilíbrio Trabalho-Família	*"Mas acho que sim, esta parte das pessoas terem consciência do que têm de fazer, contribui para a satisfação do trabalhador."* ***(E2, P16)*** *"Com certeza. O Colaborador faz tudo. Não tem uma descrição de função clara. Se sobrecarrega, tem que levar trabalho para casa. Você negligencia*

		alguma das partes. E se você tem uma descrição bem feita de função, você consegue equilibrar muito bem, porque o colaborador sabe o que tem que fazer. Então, essa questão influencia muito nesse equilíbrio. Não deixa de negligenciar nenhum dos lados." ***(E3, P16)*** *"No sentido de eu sei que é isto que esperam de mim, se calhar consigo muito mais ou muito melhor organizar me perante aquilo que eu tenho definido e a partir daí também conseguir então ter esse equilíbrio para a vida pessoal. Organizando a vida laboral também conseguimos organizar a nossa vida pessoal melhor."* ***(E4, P16)*** *"Sim, na questão da clarificação das minhas responsabilidades. Se eu sei o que eu tenho de fazer sou muito mais eficaz e produtiva a trabalhar e, portanto, tenho mais tempo, não tenho que fazer horas extras, não tenho que duplicar trabalho, não tenho que fazer retrabalho e, portanto, acho que é importante esta clarificação logo à partida."* ***(E5, P16)***
	Comunicação e Reconhecimento	*"Eu acho que 100% sim, por um lado a questão da comunicação, porque sem ela tu não consegues envolver as pessoas e não vamos conseguir criar um bom clima e uma boa cultura organizacional."* ***(E4, P14)*** *"Sim, acho que são ingredientes muito importantes para a satisfação dos colaboradores. Reconhecimento porque faz parte de nós, enquanto seres humanos sentirmos nos valorizados. E a comunicação também acho que sim,*

		é super importante, por isso é que temos começado a fazer eventos mensais para partilhar projetos, para conviver também." ***(E5, P14)***
Gestão de Recursos Humanos e Clima	Definição Clima Organizacional	*"O clima organizacional é aquilo que nós fazemos todos os dias, quando nos unimos bem na organização. (…) E cada um de nós contribui para um clima global."* ***(E1, P2)*** *"O clima organizacional serve para medir o grau de satisfação, no fundo, com a empresa."* ***(E2, P2)*** *"O clima organizacional é um pouco de como que está o ambiente de trabalho. E não só como empresa, mas como setor."* ***(E3, P2)*** *"… a partir do momento em que a própria organização tem muito claro quais são os seus valores organizacionais e daqui conseguir fazer verter o que são os seus valores organizacionais e daqui conseguir fazer verter o que são as competências e, consequentemente, os comportamentos que quer ver a existir na organização, eu acho que isto é o primeiro passo fundamental para começarmos a criar esta questão da cultura e, obviamente, a tentar chegar a um clima que seja positivo e favorável."* ***(E4, P2)*** *"O clima organizacional é todas as variáveis que são importantes dentro de uma organização, desde… mistura-se um bocadinho com a cultura*

		organizacional, se bem que a cultura organizacional tem outras dimensões, mas o nosso, nós fazemos tudo cultura organizacional e tem dimensões como a comunicação, o trabalho de equipa, a liderança, a comunicação interna, o nível de respeito, portanto acaba por englobar um bocadinho de tudo. O clima organizacional é aquilo que nos permite perceber o que é que nós temos de melhorar." ***(E5, P2)***
Análise e desorganização de funções e *turnover*	Descrição de Funções e Comunicação Interna vs. Clima Organizacional	*"É muito importante saber o que é que eu tenho de fazer, quais são as minhas atividades. Acho que facilita ou poderá facilitar algumas redundâncias de trabalho. Nesse aspeto ajuda. E ajuda, consequentemente, no clima organizacional."* ***(E1, P18)*** *"Se você tem uma comunicação clara do que você quer e uma descrição clara do que o colaborador está fazendo ali, o clima organizacional funciona. O clima organizacional é saudável, porque todo o mundo sabe o que está fazendo, todo o mundo sabe o ritmo que tem que remar, todo o mundo sabe a caminhada que tem que fazer para chegar no ponto X. Eu acho que esses dois são os principais para o clima organizacional. É você entender o que está fazendo e você saber para onde você está indo."* ***(E3, P18)*** *"… a comunicação interna é o motor para isto, para estarmos todos muito alinhados e para trabalhar todo este tema de cultura, de valores, das competências que se valoriza, é essencial, uma vez mais, para que este*

		sentimento de pertença aumente e que diminua, ou na expectativa, tentar diminuir o turnover que possa existir." ***(E4, P18)*** *"Sim, são componentes do clima organizacional e, portanto, acho que tem aí também um grande impacto."* ***(E5, P18)***