



Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**O que motiva o abandono voluntário precoce de uma
organização? Um estudo qualitativo numa empresa de
distribuição.**

Carla Patrícia Navalha Tavares

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Susana M. O. M. Tavares, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Co-orientadora:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Setembro, 2010

RESUMO

Este trabalho tem como objecto a analisar as percepções das causas do abandono organizacional por parte de trabalhadores que deixaram voluntariamente a organização onde desempenhavam as suas funções antes de perfazerem 6 meses de contrato. Utilizadas teorias explicativas do abandono organizacional procura-se perceber quais as principais causas associadas ao abandono organizacional precoce.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas a 50 trabalhadores, que abandonaram uma organização no sector dos serviços, onde desempenhavam funções na área da distribuição, para identificar as causas que os levou ao abandono organizacional precoce. Todos os entrevistados abandonaram a organização voluntariamente nos primeiros seis meses após a sua admissão.

Os resultados indicam que as causas que mais estão associadas ao abandono precoce estão relacionadas com diferentes forças que motivaram o indivíduo, com características específicas do trabalho e com expectativas que não se concretizaram. Apresenta-se uma discussão dos resultados, das contribuições e limitações do estudo e de sugestões para futuros estudos.

Palavras – chave: abandono organizacional, abandono organizacional precoce, atribuições causais

ABSTRACT

The present study is aimed at workers who left the organization where they performed their functions, perception of the causes of organizational turnover, based on explanatory theories of organizational turnover seeks to understand causes associated with the early organizational turnover.

Semi-structured interviews were made with a sample of 50 workers, who left organization in the service sector, where they performed their functions in the distribution area, to identify the causes of early organizational turnover. All the subjects interviewed leave the organisation voluntarily in early employment life.

Results show that causes associated with the early turnover are related to different individual motivations, with specific features of work and unrealistic job previews. Implications of these findings, contributions and limitations are discussed and suggestions for further studies are given.

Key words: organizational turnover; early organizational turnover; voluntary turnover, causal attributions

O que motiva o abandono voluntário precoce de uma organização? Um estudo qualitativo numa empresa de distribuição

Para os meus Pais, para o André e Sérgio.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de um investimento individual que contou com o apoio de um conjunto de pessoas que ao longo dos meses me ajudaram a concretizar e que contribuíram para o resultado final.

Gostaria de agradecer às minhas orientadoras, a Professora Doutora Susana Tavares e a Professora Doutora Sílvia Silva que através dos seus conselhos permitiram melhorar em muito este trabalho tornando-o mais completo, agradece-lhes todas as sugestões e a disponibilidade que mostraram ter ao longo deste tempo.

Gostaria também de agradecer a Empresa, onde se desenvolveu o estudo, aos responsáveis e aos seus colaboradores pelo carinho com que sempre me trataram, a disponibilidade que sempre me demonstraram e por toda a sabedoria que me transmitiram e que permitiu desenvolver e realizar este trabalho.

Da mesma forma agradeço a todos os participantes pela sua colaboração, disponibilizando o seu tempo e partilhando comigo as suas opiniões, permitindo-me chegar aos resultados deste trabalho.

À minha família que sempre me apoio e me ajudou nos momentos que mais precisei. Aos meus pais, irmão, avôs e ao Sérgio que estavam sempre presentes nos bons e maus momentos e que sempre lá estiveram com paciência, ouvindo as minhas dúvidas, os meus receios e as minhas alegrias.

A todos vós os meus mais sinceros agradecimentos.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
ABANDONO PRECOCE	8
O PRESENTE ESTUDO	9
MÉTODO	13
Caracterização do contexto	13
Participantes	13
Instrumento	14
Procedimento	16
ANÁLISE DE DADOS	17
QUALIDADE DO ESTUDO	18
RESULTADOS	19
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	26
LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	27
FUTURAS INVESTIGAÇÕES	28
IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	29
BIBLIOGRAFIA	31
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

A importância de ter um emprego e lá permanecer tem sido alvo de diversas reflexões nos dias de hoje. Em termos comportamentais aquilo que os seres humanos pensam tem a capacidade de os levar à tomada de decisões que podem influenciar as suas vidas e de todos os que os rodeiam e o que se refere à decisão de permanecer ou abandonar uma organização não é uma excepção.

Nos dias de hoje é importante perceber o que motiva indivíduos que recentemente contratados por uma organização decidem abandonar as suas funções. Relativamente às investigações já existentes acerca desta temática diversos são os factores mencionados para as saídas de trabalhadores, especialmente naqueles que se encontram ligados à organização num período longo de tempo, mas poucas são aquelas que referem as causas por detrás de saídas prematuras e muitas das vezes sem explicação.

Os indivíduos que tomaram estas decisões são os melhores para responder o que os motivou a abandonar a organização com quem tinham concretizado um contrato de trabalho. Perceber o que os motiva torna-se assim crucial para poder precaver estas situações que trazem elevados custos às organizações que delas são alvo.

Além destes factores a escassez de estudos qualitativos acerca do abandono¹ organizacional, a excepção dos estudos de Weller, Holtom, Matiaske e Mellewigt, 2009; Dickter, Roznowski e Harrison, 1996; Kanfer, Brandt e Crosby, 1988; Parsons, Herold e Leatherwood, 1985, e o foco quase exclusivo em estudos quantitativos neste âmbito limita o conhecimento que se tem sobre as causas desta temática, é assim importante a realização de mais estudos que pretendam perceber as causas sobre este fenómeno.

No presente trabalho foi realizado um estudo onde se procurou perceber as perspectivas daqueles que mais directamente estão por dentro do fenómeno, para isso foram realizadas entrevistas a ex-trabalhadores de uma organização do sector dos serviços e que laboravam na área distribuição.

Com este estudo procurou-se perceber as causas que trabalhadores desistentes apontavam para essas saídas prematuras, sendo possível recolher informação de trabalhadores e trabalha-la para melhor perceber o que motiva pessoas a abandonar a organização.

Este trabalho encontra-se dividido em diferentes partes. Primeiramente é apresentado um enquadramento teórico onde se explicam os conhecimentos actuais sobre o abandono

¹ Na literatura é designado por Turnover

organizacional. Depois descreve-se o fenómeno de abandono precoce onde se explica o que tem sido estudado. Posteriormente é feita uma referência da literatura e dos conhecimentos actuais que estiveram na base do estudo e seguidamente feita uma descrição da metodologia do estudo e dos resultados nele obtidos. Finalmente é realizada uma discussão dos principais resultados e conclusões, das principais contribuições e limitações e de pesquisas futuras.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O abandono é um comportamento que começou a ser estudado na década de 50 (Steel e Lounsbury, 2009) e é visto como sendo uma forma de afastamento organizacional (Mobley, Griffeth, Hand e Meglino, 1979). Tem sido estudado por diversos autores que têm aprofundado esta temática. (Mcevoy e Cascio, 1985 e Steel e Lounsbury, 2009).

Em termos gerais pode-se definir o abandono como a saída voluntária ou involuntária dos trabalhadores da organização, onde estes se encontravam a desempenhar as suas funções. Kammeyer-Mueller e Wanberg (2003) quando definem o abandono organizacional, descrevem-no como “the complete withdrawal of an individual from a work setting” (p.781).

O abandono organizacional, à semelhança do absentismo e dos atrasos é identificado na literatura como um comportamento resultante do processo de retirada² organizacional. Mas enquanto o abandono é definido como a saída definitiva do trabalhador da organização, o absentismo é identificado como o não aparecimento no local de trabalho durante o período de tempo, contratualmente, acordado entre o empregado e a organização. Não é um comportamento definitivo, o trabalhador ausenta-se durante um ou alguns dias, mas depois regressa. Por sua vez, o atraso tem sido descrito como um comportamento de não cumprimento do horário de chegada à organização (Holtom e colaboradores, 2008; Koslowsky, 2009).

O abandono organizacional tem sido descrito como sendo um processo de tomada de decisão, um fenómeno complexo, dinâmico e que envolve múltiplas variáveis. Em oposição ao abandono, a retenção de um indivíduo numa organização, também tem sido estudada (Holtom, Mitchel, Lee e Eberly, 2008). Investigações apontam para o facto do enraizamento

² Definido na literatura como withdrawal

e da integração numa organização emergirem de um processo de tomada de decisão diferente do que um indivíduo utilizaria num processo de tomada de decisão de abandono organizacional. Este processo é distinto do processo de decisão de abandono porque se baseia num processo de vinculação e enraizamento do indivíduo na organização, enquanto o abandono tem por base um processo de decisão racional que após o indivíduo ter em conta diferentes factores decide de facto abandonar a organização (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez, 2001; Mitchell e Lee, 2001).

O abandono mostra ser um fenómeno que traz consigo muitas consequências quer para a organização, quer para o indivíduo que a abandona. Alguns autores apontam consequências negativas para o bem estar organizacional e na qualidade de vida da organização, outro factor a ter em conta são os custos que emanam para organização e que esta tem que assegurar.

Estudos acerca do abandono organizacional têm evidenciado os elevados encargos para as organizações, os custos e o tempo despendidos com o recrutamento e selecção de novos colaboradores, a sua formação e a sua integração tem sido os mais apontados (Mcevoy e Cascio, 1985; Holtom, Mitchell, Lee e Inderrieden, 2005, Holtom e colaboradores, 2008 e Weller e colaboradores, 2009).

Campion (1991) aponta como consequências negativas do abandono organizacional, o facto de a organização perder os melhores trabalhadores, o que pode levar à diminuição da performance da própria organização.

Mas não nos podemos centrar somente nas consequências para a organização, também o trabalhador depois de uma saída tem de se adaptar a uma nova realidade e este facto leva a que existam igualmente factores positivos e negativos na retirada organizacional. Muitas pessoas deixam o seu trabalho e pensam que é o melhor que estão a fazer, mas a transição acarreta dificuldades tanto para o indivíduo como para a sua família. Um novo trabalho pode trazer stress, incerteza e ambiguidade não só para o indivíduo mas também para a sua família que terá de fazer diversos ajustamentos nas suas vidas (Holtom e colaboradores, 2005).

Mas não podemos apenas ver os aspectos negativos, que a saída de um indivíduo contempla, existem também consequências positivas importantes de serem referidas.

Em 1991, Campion, também apontou as consequências positivas por detrás do abandono organizacional. A principal ideia a reter é facto de que a saída de antigos trabalhadores vai proporcionar a entrada de novos trabalhadores, e segundo o autor esta rotatividade pode ser benéfica para o aumento da produtividade organizacional, ou seja, se a

saída ocorrer nos maus colaboradores, e se os novos trabalhadores que os vão substituir, numa tentativa de colmatar essas saídas, tiverem um melhor desempenho do que aqueles que substituíram tinham, a organização ficaria a ganhar, pois terá maiores níveis de desempenho e de produtividade.

Contudo a evidência é clara: os custos do abandono são elevados, quer a nível individual, quer a nível organizacional tornando-se uma temática tão relevante para os dias que correm e para a sociedade no geral.

Na literatura já existente sobre esta temática do abandono organizacional identificamos alguns preditores que são muito referidos. Como é o caso da satisfação com o trabalho, que em diferentes estudos tem sido mencionado e que os resultados mostram que está negativamente associada como abandono, ou seja, quanto maior a insatisfação maior o risco de o indivíduo abandonar a organização (Weller e colab., 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Karen van Dam, 2008; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb e Ahlburg, 2005; Campion, 1991; Carsten e Spector, 1987 e Hollenbeck e Williams, 1986).

Também as expectativas reais prévias³ à entrada da organização (Mcevoy e Cascio, 1985; Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003), a identificação organizacional (e.g., Riketta, 2005 (meta-análise); van Knippenberg, van Dick e Tavares, 2007), o compromisso⁴ organizacional (Steel e Lounsbury, 2009; Karen van Dam, 2008; Kammeyer-Mueller et al, 2005; Hollenbeck e Williams, 1986) e o enriquecimento do trabalho⁵ (Mcevoy e Cascio, 1985) foram estudados e os resultados indicam que reduzem o abandono organizacional. Ou seja, quando um indivíduo criou uma expectativa sobre a organização onde vai trabalhar ou sobre as funções que vai desempenhar e posteriormente à sua entrada percebe que essas expectativas são irreais resultados de diferentes investigações apontam para uma maior tendência para que ele abandone o seu trabalho. O mesmo sucede com um indivíduo que não se sente comprometido com a sua organização ou sente que o seu trabalho não o enriquece.

As alternativas percebidas que os indivíduos têm acerca do seu futuro (Karen van Dam, 2008; Kammeyer-Mueller et al, 2005; Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003; Mobley, 1977) mostram ser também um factor que pode levar ao abandono, bem como os custos com a saída (Steel e Lounsbury, 2009) que, segundo investigações, são pensados previamente. Mas alguns autores estudaram também as características pessoais do indivíduo, as influências de grupos e de cultura organizacional, o ajustamento entre os papéis que existem na vida do

³ na literatura surge como realistic job previews

⁴ na literatura é referido como commitment

⁵ na literatura designado como job enrichment

indivíduo e na organização, entre outros factores importantes para estudar este fenómeno. (Koslowsky, 2009; Weller e colab., 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Arthur, Bell, Villado e Doverspike, 2006; Kammeyer-Mueller et al, 2005 e Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003).

Podemos assim afirmar, com base na literatura, que o abandono organizacional é um fenómeno complexo, dinâmico ao longo do tempo e que contempla, como já vimos, múltiplas variáveis que entram na sua explicação.

Dos modelos utilizados para explicar o abandono, podemos categorizá-los nos seguintes: modelos que perspectivam o abandono organizacional como o resultado de um processo racional de tomada de decisão do indivíduo; modelos que utilizam as expectativas não alcançadas do indivíduo para explicar o abandono e modelos que utilizam a teoria cibernética para explicar os processos de auto-regulação nos quais assentariam as várias formas de retirada organizacional.

Os modelos de tomada de decisão, tal como indica, baseiam-se no processo tomada de decisão que os indivíduos utilizam para decidir abandonar a organização.

O modelo de March e Simon é um exemplo de modelo que se baseia neste processo de tomada de decisão para explicar o abandono. Tem por base a teoria tradicional da decisão administrativa e retracta a decisão humana como um processo sistémico e metódico, que ocorre em dois processos: o desejo de mudança e a percepção da facilidade em mudar (Steel e Lounsbury, 2009 e Lee, Gerhart, Weller e Trevor, 2008).

O modelo de March e Simon (1958) esteve por base de muitos modelos posteriores, por exemplo, o modelo de Mobley (1977), de Steers e Mowday (1981), de Jackofsky (1984), de Lee e Mitchell (1994) e até mesmo nos modelos contemporâneos, onde ainda se encontram vestígios desta teoria (Steel e Lounsbury, 2009).

Em 1979, Mobley e colaboradores integram na sua teoria o modelo de acção reflectida de Fishbein e Ajzen (1975), modelo este que relaciona as crenças, atitudes, intenções e comportamentos, enfatizando o papel que as intenções têm na compreensão da relação que existe entre uma atitude e um comportamento.

Uma outra grande categorização é os modelos que têm por base a teoria das expectativas não alcançadas. Estes modelos, de maneira geral, apontam o facto do abandono organizacional ocorrer devido a uma desmotivação ou um desajustamento de um indivíduo perante uma situação e que leva o mesmo a sentir mal estar dentro daquela organização ou no desempenho das suas funções levando-o a abandonar a organização onde labora.

O modelo de Porter e Steers (1973) introduziu o modelo das expectativas não alcançadas. Neste modelo, os autores apontaram as expectativas não alcançadas dos novos

trabalhadores como preditor do abandono inicial, eles referem que o que leva a insatisfação do trabalhador não é a remuneração ou as oportunidades de promoção (a falta delas), mas sim o desajustamento ou hiato entre as expectativas do indivíduo e o que ele alcança. O estudo das expectativas não alcançadas tem estado por detrás de diferentes estudos sobre previsão realista do trabalho. A previsão realista do trabalho baseia-se nas expectativas reais que o indivíduo tem sobre o trabalho e a organização que vai integrar, estudos indicam que quando os indivíduos têm uma visão realista do trabalho haverá uma maior retenção dos trabalhadores na organização (Wanous e colaboradores, 1992; Premack e Wanous, 1985; Wanous, 1980 e 1992).

Em 1994, Lee e Mitchel desenvolveram o modelo de desdobramento⁶ trazendo uma nova visão sobre a temática do abandono organizacional. Os autores propuseram que o abandono não é sempre o resultado da insatisfação acumulada com o trabalho, referindo que por vezes este abandono pode ocorrer de um evento precipitado, o qual designam de choque, não existindo muita deliberação por parte do indivíduo antes do abandono.

Este modelo tem por base a teoria da imagem, desenvolvida por Beach (1990). Esta teoria descreve como a tomada de decisão humana é um processo de comparação de eventos significativos (designados por *choques*) contra imagens internas de objectivos e valores.

Neste modelo de desdobramento, Lee e Mitchell utilizam a teoria da imagem como ponto de partida e desenvolvem um modelo com vários caminhos.

Existem 3 aspectos importantes a ter em conta neste modelo. O primeiro é que se baseia numa teoria, alternativa às da escolha racional, em que salienta que a pessoa na sua tomada de decisão escolhe intuitivamente, usando uma ou mais imagens ou esquemas na sua decisão. Estas imagens são correspondentes aos valores do indivíduo, aos seus trajectos ou metas que anseia alcançar e às estratégias que pretende utilizar para atingir determinados objectivos. A decisão é por fim tomada consoante a compatibilidade das imagens com a percepção que o indivíduo tem da realidade num determinado momento. Em segundo, é o surgimento de 2 novos construtos para o estudo do abandono: o *choque* (incidente crítico ou evento específico determinante na saída) e o *guião* (é um plano pré-existente). Por último, e como já foi referido anteriormente é a descrição de cinco caminhos para descrever o abandono voluntário.

Nos diferentes caminhos é importante ter em conta os seguintes componentes: o *choque* pode ser positivo, neutro ou negativo, esperado ou inesperado e interno ou externo à

⁶ designado originalmente, pelos autores como unfolding model

pessoa; a violação da imagem que acontece quando os valores, objectivos e estratégias do indivíduo não se ajustam com os da organização; a satisfação com o trabalho, onde prevalece que os baixos níveis de satisfação, que ocorrem quando durante um longo período de tempo o indivíduo não antevê alcançar os benefícios que ansiava; o *guião* que se trata de um plano pré-existente para uma determinada acção; e a procura de alternativas onde se incluem as actividades que levam à procura de alternativas de trabalho. A partir destes componentes são delineados diferentes caminhos.

Os diferentes caminhos indicam que a saída ocorre por motivos diferentes: pode ocorrer após um choque, após uma violação de imagem que não correspondia ao esperado pelo indivíduo, à pré existência de um plano, a insatisfação, à procura de outras alternativas ou a outra oferta, estes caminhos é que vão levar o indivíduo a decidir abandonar ou não a organização. O primeiro caminho aponta o facto que o abandono se deve à existência de um choque e de um plano pré existente; o segundo aponta que a existência de um choque e de uma violação de imagem levam ao abandono. O terceiro aponta que o abandono se deve ao choque em conjunto com a violação de imagem, à insatisfação com o trabalho, à pesquisa e avaliação de saídas e à existência de outra oferta de trabalho. O quarto caminho indica que a violação de imagem e a insatisfação com o trabalho são os motivos para a existência do abandono. Por último, a insatisfação com o trabalho, a pesquisa e avaliação de saídas e a existência de outra oferta de trabalho são causadoras do abandono organizacional voluntário.

Kristof (1996) apresentou um modelo conceptual de ajustamento pessoa-organização, onde incorpora perspectivas complementares de ajustamento, tendo-se distinguido também o ajustamento pessoa-grupo e pessoa-vocação. O autor aponta a importância e as implicações da existência de um desajustamento provocando o abandono organizacional.

Também Arthur e colaboradores (2006) estudaram o ajustamento pessoa-organização e apresentaram resultados que apontam para que este desajustamento se relacione com o abandono.

Estes modelos centram-se nas expectativas que o indivíduo tinha e não alcançou com aquele trabalho, na desmotivação que daí decorre e no desajustamento que o indivíduo sentiu para explicar o porquê da sua decisão em abandonar uma organização.

Um outro modelo do abandono organizacional centra-se no modelo cibernético. A teoria cibernética é um processo integrado respeitante aos processos de auto-regulação do indivíduo. Steel (2002) diz que a teoria cibernética vê a tomada de decisão humana como um processo integrado de acção, feedback e adaptação. Adoptando este quadro conceptual o autor propõe um modelo evolucionário para a explicação dos comportamentos de retirada

organizacional, sendo o abandono organizacional um deles. A retirada organizacional pode ser caracterizada por uma série de passos que envolvem a exploração do mercado, o feedback e o ajustamento organizacional.

ABANDONO PRECOCE

Neste estudo pretende-se observar o abandono precoce. O que diferencia o abandono precoce definido como o abandono que ocorre nos primeiros meses de vida de um indivíduo numa organização, do abandono que ocorre em indivíduos num período já após integração na empresa em termos dos seus preditores? Essa é uma das perguntas a que o nosso estudo pretende, de alguma forma, responder. Assim sendo podemos distinguir dois tipos de turnover um que acontece com espontaneidade e prematuramente e outro que é resultado de uma deterioração ou de um processo crónico.

O abandono precoce pode ocorrer na sequência de um acontecimento único ou incidente crítico, sendo, nesse caso, reactivo e não resultando de um planeamento prévio. Por oposição, o abandono por parte de trabalhadores já com antiguidade na organização, parece centrar-se sobretudo em processos de decisão que se prolongam no tempo, durante os quais os indivíduos insatisfeitos procuram melhores alternativas (Mobley, 1982) e ponderam as consequências subjacentes à decisão de saída da organização. Pode-se definir como sendo um modelo universal que está associado a todos os indivíduos que estando a trabalhar, acabam por abandonar a organização onde se encontram (Steel e Lounsbury, 2009).

O estudo do abandono precoce centra-se na descrição dos processos de saída organizacional de novos trabalhadores, trabalhadores estes que estando há pouco tempo na organização apontam motivos diferentes para a sua saída, do que aqueles que já se encontram há mais tempo na organização. Existem alguns estudos que apontam causas para que esta saída aconteça tão prematuramente (Weller e colaboradores., 2009; Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003; Parsons e colaboradores, 1985).

Dentro dessas causas encontram-se: a insatisfação com o trabalho (Dickter e colaboradores, 1996; Weller e colaboradores, 2009) que faz com que o indivíduo não se sinta bem em relação a diferentes aspectos do seu trabalho; a desadequação das técnicas de recrutamento (Weller e colaboradores, 2009; Granovetter, 1995), que podem levar a selecção de trabalhadores com expectativas pouco realistas, não só acerca do trabalho para que estão a

ser recrutados como também sobre a organização que os está a acolher; a ausência de conhecimento prévio da organização (Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003), que faz com que existam expectativas irreais sobre a organização e o seu papel dentro da mesma; a influência dos agentes de socialização no indivíduo, que têm elevada importância na adaptação do indivíduo, no sentido em que a falta de apoio por parte de colegas e chefias podem levar a que o indivíduo sinta que não está integrado (Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003); a ausência de suporte organizacional (Pazy, Ganzack e Davidov, 2005); indicadores sócio-económicos, como por exemplo, o vencimento, que quando é baixo causa insatisfação e a procura de novas oportunidades de trabalho e as qualificações académicas, que podem levar também à procura de novas oportunidades de trabalho, etc. (Weller e colaboradores, 2009).

É também um fenómeno com elevadas consequências para as organizações, que perdem os seus novos trabalhadores, que passaram por um processo de recrutamento e selecção, de formação e de integração, cujos custos imputados a empresa são elevados, tornando estas perdas ainda mais gravosas para a situação económica da empresa e dos recursos humanos existentes.

Com base em diferentes estudos e teorias sobre o abandono organizacional, com foco especial no abandono precoce, pretendemos analisar os motivos que levaram os trabalhadores a desistir e a abandonar prematuramente os seus trabalhos.

O PRESENTE ESTUDO

Tendo por base a literatura já existente acerca da temática do abandono organizacional e depois de analisada a literatura existente sobre este tema, agrupamos em quatro grandes grupos, os factores que pensamos estarem na base do abandono organizacional precoce. Estes diferentes factores centram-se em causas pessoais do indivíduo; em factores contextuais, factores relacionados com o trabalho e factores de desajustamento indivíduo-organização.

Quanto aos *factores pessoais*, estes encontram-se referidos na literatura que descreve as diferenças individuais como preditores do abandono organizacional. Aqui se encontram *variáveis demográficas* como a idade, o estado civil, o número de dependentes; os *recursos pessoais* de cada indivíduo, como a educação e a qualificação profissional; e os seus *valores*, crenças, e atitudes (Koslowsky 2009; Weller e colaboradores, 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Holtom e colaboradores, 2008; Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005; Kammeyer-

mueller e Wanberg, 2003; Mitchell e colaboradores, 2001; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Dickter e colaboradores, 1996; Kanfer e colaboradores, 1988; Parsons e colaboradores, 1985; Arnold e Feldman, 1982).

Quanto aos *factores contextuais* estes podem ser internos à organização, isto é, que ocorrem dentro da organização, ou externos, ou seja, que ocorrem no exterior da organização.

Quando nos referimos a factores contextuais *internos* pensamos em aspectos relacionados com o tamanho da organização, a cultura, as normas, as relações interpessoais existentes na organização, a segurança, a coesão do grupo e a justiça organizacional, factores estes que influenciam o indivíduo na sua decisão de permanecer ou abandonar a organização (Koslowsky 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Holtom e colaboradores, 2008; Maertz e Griffeth, 2004; Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003; Mitchell e colaboradores, 2001; Griffeth e colaboradores, 2000 e Arnold e Feldman, 1982).

Quanto aos factores contextuais *externos* encontram-se relacionados com as características externas à organização que o indivíduo percepção, entre elas encontram-se a percepção face ao mercado de trabalho, tendo-se vindo a concluir que quanto pior for a percepção que o indivíduo tem do mercado de trabalho mais difícil é este optar pelo abandono da organização, também os custos associados a sua saída (nomeadamente para o seu sistema familiar) são preponderantes a esta decisão, porque caso o indivíduo percepcione que a sua saída tem elevados custos tenderá a permanecer na organização. A percepção que o indivíduo tem do seu futuro no mercado de trabalho, as alternativas de trabalho percebidas pelo indivíduo e os conflitos entre os diferentes papéis do indivíduo, são outros factores contextuais externos importantes. A sua relação com a decisão de abandono organizacional tem sido estudada e os resultados apontam para que quanto melhor for a imagem do indivíduo face ao seu futuro profissional, percebendo alternativas com a sua saída, maior será a possibilidade de abandono organizacional. Os conflitos entre papéis tenderão também a incitar o abandono por parte do indivíduo, que não consegue conciliar todos os papéis que tem que desempenhar (Koslowsky 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Holtom e colaboradores, 2008; Van Dam, 2008; Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005; Maertz e Griffeth, 2004; Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003; Mitchell e colaboradores, 2001; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000 e Arnold e Feldman, 1982).

Quanto aos *factores relacionados com o trabalho* encontram-se principalmente as características do trabalho. De acordo com o modelo de Morgeson e Humphrey (2006), estas podem ser características referentes ao contexto físico do trabalho, às características sociais do trabalho, às características da própria tarefa ou às características subjacentes às exigências

da natureza do próprio trabalho. A insatisfação com o trabalho é um dos preditores mais referidos na literatura, resultados apontam que quanto maior a insatisfação do indivíduo maior será a vontade de abandonar a organização (Weller e colaboradores, 2009; Steel e Lounsbury, 2009; Holtom e colaboradores, 2008; Van Dam, 2008; Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005; Griffeth e colaboradores, 2000; Dickter e colaboradores, 1996; Waung, 1995; Champion, 1991; Parsons e colaboradores, 1985 e Arnold e Feldman, 1982).

Também as práticas relativas à gestão dos recursos humanos da organização estão associadas a esta concepção mais lata de trabalho. Nelas encontram-se a remuneração, que é um factor com muita importância, porque um indivíduo que se sinta insatisfeito com a remuneração, tem maior tendência a abandonar a organização comparado com um que se sinta satisfeito com o seu vencimento (Weller e colaboradores, de 2009, Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005; Champion, 1991; Kanfer e colaboradores, 1988). Existe também um forte impacto do processo de recrutamento e selecção neste abandono precoce, uma vez que deste processo podem surgir expectativas irreais sobre o trabalho que é também um factor propiciador de abandono inicial.

No que diz respeito aos factores de ajustamento indivíduo organização, estudos indicam que os indivíduos que entram para uma organização com elevadas expectativas em relação ao seu trabalho e à própria organização, podem sofrer um desajustamento de expectativas quanto se deparam com uma realidade que não era a esperada; este desfalque de expectativas que pode estar na origem do abandono organizacional. Este desajustamento é referido em alguma literatura das expectativas não alcançadas (Morse e Popovich, 2009, Weller e colaboradores, de 2009; Hom, Griffeth, Palich e Bracker, 1998; Wanous e colaboradores, 1992; Premack e Wanous, 1985 e Wanous, 1973; Mcevoy e Cascio, 1985 e Porter e Steers, 1973) que o aponta como preditor do abandono inicial. Também a falta de suporte social, o baixo compromisso organizacional, o desajustamento pessoa versus organização e o sentimento do incumprimento dos deveres da organização, designado na literatura por contrato psicológico, são factores determinantes para o abandono organizacional (Holtom e colaboradores, 2008, Van Dam, 2008; Arthur e colaboradores, 2006; Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005; Maertz e Griffeth, 2004; Griffeth e colaboradores, 2000; Kristof, 1996; Hollenbeck e Williams, 1986).

A ideia de que existem eventos inesperados, designados por *choques*, no estudo de Lee e Mitchell (1994), tem ganho grande importância na identificação das causas que levam os indivíduos a abandonar a organização onde trabalham (Lee e Mitchell, 1994; Holtom e colaboradores, 2008; Holtom e colaboradores, 2005).

Em 2004, estudos de Maertz e Griffeth e Maertz e Campion, baseados no modelo de Hom e Griffeth, 1991, propõem oito forças motivacionais para que o indivíduo decida se fica ou sai da organização, essas forças vêm de encontro com os factores que anteriormente referimos, este autores apresentaram uma tipologia dos preditores do abandono organizacional caracterizando diferentes forças.

As forças apontadas pelos autores são as seguintes: forças afectivas (utilização de mecanismos hedonistas de aproximação e afastamento); calculistas (cálculo racional da importância da sua permanência na organização); contratuais (obrigações percebidas para ficar com organização, relacionadas com contrato psicológico); comportamentais (custos explícitos e psicológicos com a sua saída); alternativas (percepção de trabalhos alternativos para o futuro); normativas (expectativas de familiares e amigos acerca da permanência do indivíduo na organização, percebidas pelo mesmo); morais (valores internos do indivíduo sobre a sua saída ou permanência) e constituintes (dependem dos relacionamentos existentes dentro da organização com outra pessoa ou outros grupos).

Resumindo podemos apontar quatro grandes factores para o abandono organizacional, estes factores centram-se em características individuais, factores contextuais internos e externos que influenciam o indivíduo, características do trabalho e práticas de gestão dos recursos humanos e factores de desajustamento na relação indivíduo - organização.

O presente estudo acerca do abandono precoce organizacional pretende ser uma tentativa de responder a propostas de alguns autores, como é o caso de Holtom e colaboradores, que apontam a importância de estudar o abandono precoce por ser um fenómeno particularmente prejudicial para a performance da organização, devido aos investimentos da organização em recrutamento, formação e socialização.

Outro aspecto importante a ter em conta é o facto dos estudos sobre o abandono organizacional serem maioritariamente conduzidos nos Estados Unidos da América, sendo sugestão dos autores, o estudo deste fenómeno em outros contextos culturais.

Seguindo estas sugestões, propusemo-nos a estudar o abandono precoce num contexto real de uma organização que opera em Portugal. Este estudo pretende explicar o que leva os novos colaboradores a abandonar o seu trabalho num curto período tempo de vida dos mesmos na organização.

MÉTODO

Caracterização do contexto

De um total de 3 604 trabalhadores contratados (entre 2008 e 2009), numa Empresa no sector dos serviços na área da distribuição, 842 colaboradores desistiram do desempenho das suas funções nesse período.

Dos 3 604 trabalhadores contratados, a maioria eram do sexo masculino (60.5%). A faixa etária onde se deu maior número de contratações situou-se entre os 18 e os 24 anos (46,7%), seguida dos 25-29 anos (29,2%) e dos 30-34 anos (13,8%). Quanto às habilitações literárias, foi nos trabalhadores com 12º completo que incidiu o maior número de contratações (85,6%) seguida dos licenciados (9,2%). O maior número de contratações deu-se na região de Lisboa e Vale do Tejo (30,5%), seguido da zona Centro (23,2%), zona Norte (22,9%), zona Sul (12,5%) e na região autónoma da Madeira e dos Açores (respectivamente, 7% e 4%).

Os 842 colaboradores que desistiram do desempenho das suas funções eram maioritariamente do sexo masculino (72,2%) e tinham o 12º ano completo (81,5%). Situavam-se maioritariamente (45,5%) na faixa etária dos 18-24 anos (dos 25-29 - 25,1% - e dos 30-34 anos - 16,7%). As desistências ocorreram numa maior percentagem nas seguintes regiões: Lisboa e Vale do Tejo (26,7%), Sul (24,9%), Norte (21,6%), sendo no Centro e na região autónoma da Madeira e dos Açores (respectivamente, 18,1%, 5,1% e 3,6%).

De acordo com os dados, o abandono ocorreu em maior quantidade após o período experimental (64,5%), pela decisão do trabalhador (69,2%) e sem justa causa (46,6%).

Participantes

Os participantes foram 50 ex-trabalhadores e todos eles abandonaram voluntariamente a organização em estudo antes de perfazerem os 6 meses de contrato após a sua admissão. Foram seleccionados com base no seu género, faixa etária, região, habilitações de modo a garantir uma uniformização compatível com os dados do contexto organizacional onde recaiu o estudo. Todos os participantes exerciam funções na área da distribuição (39 do masculino e 11 do sexo feminino) e tinham idades compreendidas entre 18 e 55 anos, encontrando-se a médias das idades nos 28 anos.

Quanto às habilitações académicas a maioria dos entrevistados (68%) tinha o 12º ano completo, 8% tinham o 9º ano, 6% o 11º ano e 18% possuíam uma licenciatura.

A respeito do local onde desempenhavam as suas funções: 28% encontrava-se no norte do País; 18% no Centro; 30% em Lisboa e Vale do Tejo; 16%, na zona Sul e 6% nas Regiões Autónomas.

No que se refere à duração em que desempenharam as suas funções, 28% trabalhou menos que uma semana; 54% trabalhou entre uma semana e um mês; 8% exerceu funções durante 3 meses; 4% desempenhou o seu trabalho durante 4 meses e por último 6% estiveram na organização durante 5 meses.

Por sua vez a maioria dos entrevistados (58%) desempenhou as suas funções e abandonou a empresa no período pré-experimental, isto é um mês após a sua entrada, enquanto os restantes saíram no período pós-experimental.

Instrumento

A recolha de dados foi realizada através da técnica qualitativa. Foram realizadas entrevistas telefónicas semi-estruturadas (ver entrevista no anexo 1).

A utilização da entrevista justifica-se pelo facto de se pretender observar o problema da investigação na perspectiva dos participantes. O objectivo é focar o modo como os entrevistados descrevem o fenómeno e neste caso identificar os pontos de vista de cada um.

A escolha da entrevista semi-estruturada deve-se também ao facto deste estudo pretender focalizar-se na acção individual, mas ao mesmo tempo sendo possível a flexibilidade em criar novos temas ou categorias que não estava inicialmente previstos, mas que com o decorrer da investigação se apresentam importantes para os objectivos do estudo. (Gaskell e Bauer, 2000).

A construção deste guião de entrevista envolveu uma vasta revisão de literatura, bem com a recolha da opinião dos técnicos dos recursos humanos, responsáveis pelo recrutamento e selecção da empresa onde o estudo foi realizado, através de uma entrevista presencial, estes técnicos estão encarregues da contratação de novos trabalhadores. As questões foram construídas pela investigadora e foram alvo de um pré-teste. Com base nestes aspectos foi desenvolvido um guião composto por cinco secções, estas secções incidem nos temas da motivação da saída, nas percepções das práticas de recrutamento e selecção, as expectativas

do indivíduo, a entrada e integração na organização, a relação com o seu grupo de trabalho, a satisfação com o trabalho e articulação das diferentes dimensões da vida do indivíduo.

A primeira secção referia-se à motivação para a saída da organização, nesta secção as principais questões eram o motivo da saída do trabalhador daquela empresa, bem como o tempo que lá trabalhou. Estas duas questões são fulcrais para este estudo, uma vez que o tempo de trabalho possibilitou observar se a saída do trabalhador era considerada prematura, o que nos remete para o abandono inicial, bem como os motivos da saída, possibilitando a identificação das causas do abandono precoce.

A segunda secção estava relacionada com a percepção por parte do indivíduo das práticas de recrutamento e selecção da organização, esta temática deve-se ao facto de existirem diferentes autores, que apontam as técnicas de recrutamento, bem como as expectativas irreais como preditores do abandono (por exemplo, ver Morse e Popovich; Weller e colaboradores, 2009 e Kammeyer-Mueller e Wanberg, 2003). Para tal foram utilizadas questões como as seguintes: “Quando foi a entrevista de recrutamento foi lhe dada informação acerca do trabalho que iria realizar?” e “Recebeu informação sobre a Empresa?”

A terceira estava associada às expectativas e entrada na organização, nesta secção pretendeu-se observar como é a prática da empresa no que se refere às condições de trabalho dadas aos trabalhadores, uma vez que o interface entre a pessoa e o contexto organizacional tem sido estudado por diferentes autores (ver Holtom e colaboradores, 2008). Neste secção encontram-se questões como os exemplos: “Lembra-se como foi o seu primeiro dia de trabalho? Como foi quando chegou ao seu local de trabalho?” e “Quais eram as suas expectativas e de que maneiras foram atingidas”?

A quarta secção, tinha questões centradas no grupo de trabalho, esta é também uma variável a ter em conta quando se estuda esta temática uma vez que são apontadas diferentes influencias na causa do abandono, ou seja as relações entre o trabalhador e os colegas e/ou as chefias (ver Kammeyer-mueller e Wanberg, 2003 e Griffeth e colaboradores, 2000). Como exemplo de questões: “Como era a relação entre si e os seus colegas de trabalho?” e “Como era a relação entre si e o seu superior/chefe?”

Na quinta, e última secção, encontrava-se a satisfação com o trabalho e as percepções normativas. Esta pode ser dividida em duas grandes temáticas a satisfação com o trabalho que tem sido relacionada com o abandono desde o início do seu estudo (por exemplo: Karen Vam Dam, 2008; Kammeyer-mueller e colaboradores, 2005 e March e Simon, 1958), e a articulação das diferentes dimensões da vida do indivíduo nomeadamente o equilíbrio entre o trabalho e o não trabalho, neste caso centrado na família e nos amigos (Arthur e

colaboradores, 2006; Maertz e Griffeth, 2004 e Kristof, 1996). Exemplo de questão: “Em relação à sua saída pensa que a sua família ou amigos tiveram um papel importante na decisão que tomou?”

No total, foram realizadas 28 questões, sendo que o guião foi construído por um conjunto de perguntas abertas e fechadas, é importante referir que as entrevistas também permitiram para perceber os motivos das desistências precoces e perceber como os indivíduos percebem as práticas da organização, estas percepções serão úteis para sugerir melhorias na atenuação do abandono inicial.

Procedimento

Inicialmente foram recolhidas informações sobre todos os trabalhadores desistentes desde 2008 na organização. Esta informação foi recolhida através de uma base documental da organização que permitiu recolher a informação sobre todos os desistentes e mais tarde seleccionar um conjunto de participantes. Esta selecção foi feita de forma a conseguir um conjunto de entrevistas representativas da realidade.

Foram também realizadas entrevistas aos técnicos do departamento de recrutamento e selecção dos recursos humanos da empresa, para identificar as suas opiniões acerca das causas do abandono precoce na empresa, essas entrevistas serviram posteriormente, juntamente com a literatura do tema do abandono para construir as entrevistas que foram realizadas entre os meses de Maio e Junho de 2010.

Procedeu-se a recolha dos dados através de um contacto telefónico onde era explicado o objectivo do estudo, a sua duração e a importância da participação. Sendo sempre garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato do participante.

Foram realizados cerca de 80 telefonemas dos quais se concretizaram as 50 entrevistas em análise, a sua duração variou entre os 10 minutos e os 30 minutos, em média cada entrevista teve a duração de 15 minutos, a recolha parou após ter-se atingido a saturação de respostas. Todas as respostas dadas eram registadas manualmente no decorrer da entrevista e à posteriori passadas para computador pela investigadora.

No fim de cada entrevista era facultado um contacto de e-mail para que os participantes pudessem entrar em contacto com a investigadora e esclarecer alguma dúvida que surgisse sobre o estudo em causa, era também dito, que caso tivessem interesse em ter um

feedback acerca do mesmo, poderiam deixar um contacto de e-mail e que mais tarde receberiam informação acerca do estudo e dos seus principais resultados.

ANÁLISE DE DADOS

Os dados recolhidos foram analisados através de uma análise de conteúdo com o apoio do programa Atlas.Ti 6 (Muhr, 2004). A utilização do método da análise de conteúdo, pareceu-nos ser o mais adequado uma vez que o objectivo do estudo era caracterizar a informação e opinião dos participantes. Baseando-nos na visão dos entrevistados, é nos possível através da análise de conteúdo fazer uma análise descritiva de um determinado fenómeno, sendo neste caso, acerca do abandono precoce, como já foi referido anteriormente.

Neste processo da análise de conteúdo optou-se pela utilização do procedimento misto para codificar o material (ver Ghiglione, 2005), isto é, um procedimento onde existiam categorias definidas à priori, partindo da revisão de literatura realizada, e categorias definidas à posteriori, ou seja, em que as categorias foram surgindo a medida que o material era analisado e codificado.

Quanto ao tratamento das categorias que iam emergindo, sempre que surgia uma nova categoria, era feito uma análise do material que tinha sido codificado previamente, com o desígnio de perceber se haveria algum segmento que se encaixasse na nova categoria. Quanto à definição das novas, estas eram identificadas a partir da informação que remetia para categorias não previstas inicialmente mas eram rotuladas e definidas tendo em consideração se estas variáveis estavam presentes na literatura, caso já existisse o nome da mesma remeteria-se para a variável já identificada numa outra investigação ou estudo.

Durante todo o processo de definição e categorização teve-se sempre em conta os objectivos do estudo, existindo ao longo de todo o processo uma preocupação em analisar com exaustão toda a informação existente.

De todo este processo, resultou um dicionário de categoria (ver dicionário no anexo 2), este é composto pela designação da categoria e da subcategoria (sempre que esta exista), uma definição das mesmas, o nome utilizado na codificação e um exemplo da categoria ou subcategoria. Na tabela 1 do anexo 3, encontram-se as categorias estipuladas à priori, e na tabela 2 do anexo 3, as tabelas que emergiram dos dados.

Sempre que foi necessário recorreu-se à criação de notas e comentários, para identificar e resolver possíveis problemas/dúvidas que surgissem ao longo da análise.

QUALIDADE DO ESTUDO

Baseado em Gaskell e Bauer (2000), para que um estudo tenha confiabilidade é necessário que exista uma garantia de que os resultados são a representação da realidade e não enviesamentos por parte do investigador e que tenham relevância (acrescentem conhecimento). Uma das evidências da preocupação deste estudo com a confiabilidade é o facto de todo o processo metodológico (quanto aos participantes, ao instrumento utilizado, ao procedimento aplicado e ao processo de análise do estudo) ter sido descrito com bastante detalhe. Por exemplo, no procedimento, o facto de ter sido criado um dicionário onde constam todas as variáveis, quer as que foram identificadas à priori ou as identificadas à posteriori, e do mesmo ser apresentado neste trabalho, também evidenciam que houve uma preocupação na transparência e na clareza permitindo ao leitor uma maior elucidação acerca de todo o procedimento, bem como a possibilidade de fazer uma réplica do mesmo.

O facto deste estudo ter sido realizado com o apoio da teoria já existente, de dar resposta a um problema concreto existente numa empresa e de ter dado espaço para a descoberta de novas categorias, são aspectos apoiam a sua relevância.

Tendo o estudo um conjunto de 50 indivíduos, é importante referir que se teve em conta a variedade das respostas, ou seja, a recolha parou após ter-se atingido a saturação de respostas (ou seja, quando as respostas dos entrevistados não acrescentava informação de valor).

Também a apresentação de exemplos, quer no dicionário das categorias, quer depois na análise dos resultados (onde se recorreu a exemplos retirados das entrevistas para validar as decisões tomadas pela investigadora e também para uma melhor interpretação e compreensão dos resultados e da discussão dos mesmos) mostra-se ser uma preocupação em garantir a qualidade deste estudo, porque possibilita que o leitor interprete por si a informação oferecida e crie a sua própria opinião.

Em síntese, este trabalho teve uma preocupação com a qualidade, quer na sistematização da análise de conteúdo, quer na apresentação, com clareza e transparência de todo o processo de investigação.

RESULTADOS

Depois da recolha de dados através das entrevistas, procedeu-se a sua análise onde foi realizada uma análise de conteúdo em todas as entrevistas realizadas.

Desta análise de conteúdo resultou um sistema de categorias. Todas as categorias tinham sido previamente identificadas exceptuando a articulação trabalho *versus* não trabalho e a ausência de formação que emergiram no decorrer da análise.

Aqui são apresentadas as causas identificadas pelos entrevistados para sua saída prematura da organização, ou seja, é uma descrição dos principais motivos que levaram ao abandono precoce dos indivíduos que participaram neste estudo.

O quadro seguinte caracteriza as principais causas apontadas pelos entrevistados, para a sua saída da organização, bem com a sua frequência absoluta.

Categorias	Subcategorias	Frequência absoluta
Factores de ajustamento indivíduo - organização	Forças afectivas	---
	Forças Calculistas	9
	Forças Contratuais	30
	Forças Comportamentais	9
	Forças Constituintes dos colegas	4
	Forças Constituintes dos superiores	15
	Ausência de integração inicial	14
Factores contingências externos à organização	Expectativas irreais	18
	Forças Alternativas	11
	Forças Normativas dos amigos	8
	Forças Normativas da família	21
	Articulação Família e trabalho	4
Factores pessoais	Articulação trabalho e outra profissão	1
	Articulação trabalho e estudos	2
	Forças morais	---
	Factores contingências internos à organização relacionados com contexto social	Interacção com exterior
Suporte social		13
Interdependência		---
Feedback dos outros		---
Características do contexto físico	Condições de trabalho	17
	Equipamento usado	18

	Físicas	23
	Ergonómicas	---
Características da natureza do trabalho	Complexidade do trabalho	10
	Processamento informação	1
	Solução de problemas	1
	Variedade de skills	---
	Especialização	---
Características da tarefa	Identidade com tarefa	2
	Variedade da tarefa	6
	Autonomia	---
	Importância da tarefa	---
	Feedback sobre o trabalho	---
Características relacionadas com as práticas dos recursos humanos	Ausência de formação	6
	Insatisfação com remuneração	10

Quadro 1 – Causas do abandono organizacional precoce

Observando a tabela 1 que contempla as causas do abandono organizacional, podemos salientar que um número elevado de entrevistados referiram ter abandonado o seu trabalho por incumprimento contratual, as expectativas que a família tinha sobre a sua saída também foram muito mencionados, bem como a dificuldade física da tarefa que desempenhavam.

Quanto aos factores de ajustamento indivíduo - organização podemos observar que as forças contratuais foram as mais apontadas, pelos indivíduos, como motivo de abandono organizacional (30). As expectativas irreais foram também muito mencionadas (18 indivíduos). A par das forças constituintes dos colegas (15) e da ausência de integração inicial (14).

Dentro dos factores relativos ao ajustamento indivíduo - organização, os que mais motivaram as saídas precoces foram o incumprimento ou quebra do contrato psicológico sendo assim, a maioria dos entrevistados mencionou as forças contratuais (30), pelo facto de sentirem que as obrigações que a empresa tinha para com eles não estavam a ser cumpridas... “...acabei por rescindir porque não estavam a cumprir com as condições que me deram” (E-19)... e sentirem que de uma maneira ou outra esses incumprimentos os prejudicava... “O motivo foi que não estava a cumprir o contrato que eu tinha assinado. O incumprimento era a nível das horas, que era um part-time de 5 horas e afinal trabalhava a full-time, ou seja, fazia sempre 8 horas... Eu não achei correcto e decidi sair.” (E-39). “O horário que me disseram era das 9h às 12h e das 13h às 16h, mas na realidade ia para lá as 7h e saía as 17h, porque

primeiro disseram que era só para distribuir, mas depois colocaram-me também a dividir e para acabar ia mais cedo e saía mais tarde e não ganhava a mais por isso” (E-5).

De seguida encontram-se as expectativas sobre o trabalho, 18 dos entrevistados apontaram ter ficado desapontados, uma vez que antes de entrarem para a organização tinham uma imagem diferente da mesma e das funções que iriam desempenhar, “...*pensava que era mais leve...*” (E - 3).

Outro factor importante que os indivíduos têm em conta antes de decidirem abandonar a organização é a relação superior - empregado, sendo que 15 indivíduos indicaram que o relacionamento com os seus superiores esteve por detrás da sua retirada. “*Pois, com o chefe é que era pior... Ele fazia tudo o que queria, mas não era só comigo... Sabe é do tipo que tem a mania que é esperto, sabe é muito... Mas eu ia-me pegando com ele.*” (E-9); “...*tive um desentendimento com o chefe, que me levou a fazer a carta para rescindir.*” (E-14). Por sua vez, só 4 dos entrevistados apontaram que a relação com os colegas teve importância na sua saída “...*Então para não ter mais confusão com aquela senhora decidi sair*”. (E-36).

A ausência de integração inicial foi referida por 14 indivíduos: “*Não recebi nada de informação, e ninguém me ajudava, só havia um colega que me explicava como era, mas não me ajudava a fazer nada, tinha que me "desenrascar" sozinho... Não, não houve acompanhamento*” (E-5). “*É o abandono inicial, quem vai entrar não devia ficar sozinho. Eu quando entrei demorei quase 2 semanas a decorar o caminho...*” (E-29).

Também as forças calculistas, ou seja, aquelas em que o indivíduo pesa os custos e as vantagens relativas associados à sua saída, “...*alias também pensei porque como o contrato...era de 6 meses, não renováveis e dado ser um convite na minha área acabei por apostar mais no projecto, porque também seria mais prolongado*” (E-49) e as comportamentais, que estão relacionadas com os custos que tem para a pessoa permanecer ou sair da empresa... “*Foi mais o facto ganho-perda, fiz contas ao que ia ganhar e perder e vi que não valia a pena.*” (E-15) tiveram ambas 9 indivíduos que as indicaram como propulsoras da sua saída.

As forças afectivas por sua vez não foram mencionadas por nenhum dos entrevistados.

No que diz respeito aos factores contextuais externos à organização, os mais referidos foram pelos entrevistados foi a força que a família tem na sua decisão (força normativa da família), 21 indivíduos mencionaram-na como principal causa da sua saída da organização. a influência que a família têm na decisão de abandono, bem como o apoio que transmitem ao indivíduo, tem sido o principal motivo apontado para a retirada organizacional. Os indivíduos que sentem que a família pensa ser melhor para eles a sua saída “*Incentivaram-me a procurar*

algo mais na minha área e a agarrar esta hipótese.” (E-21), ou que os incentiva a saírem da organização “...a família teve alguma, eles viam como eu andava...e eles aconselhavam a desistir...” (E-5) apoiando-os nessa decisão “A família foi um grande apoio. Falei com eles e foram eles que me incentivaram a desistir, até porque não podia estar a perder dinheiro.” (E-15) tem tendência acabar por formalizar esta saída...“depois e com a insistência do meu pai, voltei a trabalhar na empresa que o meu pai tem aqui na zona de Foz Coa, que está dentro da minha área.” (E-30).

Por sua vez, as forças normativas dos amigos são pouco apontadas para esta saída (8), o que mostra que a importância ou a opinião dos amigos está menos presente quando os entrevistados apontam as suas causas para o abandono; mas que ainda assim remetem para importância que estes têm nas suas escolhas. “... e falei com ele sobre as condições de trabalho. Posso dizer que sim, que me influenciaram um pouco a sair.” (E-44).

A existência de alternativas associada ao potencial de empregabilidade dos indivíduos são outras apontadas por diversos entrevistados (11) que afirmam que abandonaram a organização porque receberam propostas alternativas “foi porque eu sou licenciado em jornalismo e surgiu uma oportunidade para essa área, entrei para os correios porque estava desempregado, mas depois surgiu uma proposta mais aliciante e numa redacção de um jornal e aproveitei.” (E-21) para o seu futuro, “pareceu uma proposta melhor, com mais perspectivas de futuro” (E-32), e por este motivo decidiram sair da organização onde estavam para integrar uma outra que tem ao seu ver mais oportunidades futuras.

Por último, é importante de referir que também a dificuldade de articulação entre o trabalho e a vida extra – trabalho foi apontada (apesar de em menor número).

A dificuldade em articular as tarefas da família com as do trabalho foram apontadas por 4 dos entrevistados, os entrevistados apontam que tiveram que abandonar os trabalhos para que lhes fosse possível dar apoio à família: “...por motivos de saúde de um familiar a quem tinha que dar apoio.” (E-2); “E ao mesmo tempo a minha mulher adoeceu e também tinha que dar-lhe apoio.” (E-13).

Por sua vez, 2 pessoas indicaram ter dificuldade em articular o trabalho e os seus estudos “era o facto de estar a estudar e o horário ser muito pesado, não me deixava tempo para os estudos.” (E-1); “encontrei-me a fazer o mestrado, inscrevi-me porque tinha tempo livre, mas agora e para ter mais tempo livre para o mestrado. É importante agora estar a tempo inteiro no mestrado, também tenho que realizar o estágio e tenho pouco tempo para tudo.” (E-29).

Enquanto a dificuldade de articular este trabalho com uma outra profissão existente foi referida por um indivíduo (E-48), que afirmou não ter conseguido conciliar o seu trabalho com outro que mantinha, o que o impossibilitou de manter os dois e abandonando o que tinha nesta organização.

No que diz respeito a factores pessoais do indivíduo, a variável forças morais não foi referenciada por nenhum dos entrevistados.

Quanto aos factores contingências internos à organização relacionados com contexto social, a característica com maior número de ocorrências foi o suporte social, uma vez que 13 indivíduos apontaram a falta de apoio e acompanhamento dos colegas e/ou seus superiores no período em que tiveram a exercer funções: *“Não, ele apresentou-me e mais nada, não deu apoio”* (E-12); *“...falta de acompanhamento...”* (E-29). Enquanto 4 indivíduos apontaram aspectos da interacção com o exterior, *as relações com os clientes são apontadas como causas: “Também não gostava da população que vivia na terra onde distribuía, já quando andava a ser acompanhado estavam sempre a reclamar, já reclamavam com o colega que me andava a ensinar.”* (E-17); *“As dificuldades foram mais em relação às pessoas. As pessoas eram mal-educadas, não respondiam quando chamávamos, não tinham cuidados com a caixa do correio, para podermos ser mais eficientes. Os cães eram outro problema. Os clientes reclamavam porque as cartas vinham atrasadas, havia muitas reclamações, diziam que a carta era para ter chegado num certo dia e ainda não tinha chegado. As pessoas são muito complicadas e têm falta de civismo”* (E-47). A interdependência e o feedback por parte dos outros não receberam qualquer apontamento por parte dos entrevistados.

Quanto às características do trabalho, as características do contexto físico de trabalho mostram que a maioria das ocorrências (23 ocorrências em 50 entrevistas) remetem o abandono para as características físicas do trabalho, ou seja remetem para a dificuldade que tinham em realizar as tarefas pelo facto de ser um trabalho pesado e duro: *“...função muito exigente a nível físico...”* – (E-4); *“...trabalho era muito pesado, a nível da resistência física, era muito pesado, era muita quantidade e exigia muita resistência física, sabe tinha que carregar muito peso, não tinha capacidade, eu sou baixinha e tinha que subir e descer vezes sem conta a carrinha, era muito cansativo, e cada um tem que saber as suas limitações”* (E-7); *“Acho que subir à casa das pessoas com o peso das outras cartas é uma das dificuldades”* (E-39); *“...rescindi porque o serviço era muito duro”* (E-45).

Por sua vez, 18 indivíduos apontam o equipamento usado como sendo uma das causas: *“...a mota dava muitos problemas, em 3 dias tive 2 motas e ambas deram problemas, o material bom era para os efectivos e os contratados ficavam com o material que tinha*

problemas” (E-1), e 17 as condições de trabalho “... *é um trabalho feito ao ar livre, faz chuva e sol e não podemos controlar isso, a mim que trabalhei com muito sol prejudicou-me...*” (E-5) como factores que influenciam o abandono. As características ergonómicas do trabalho não foram apontadas por qualquer entrevistado.

Quanto às características da natureza do trabalho, a complexidade do trabalho foi indicada por 10 entrevistados, nestas situações a dificuldade do trabalho foi o factor para que saíssem: “...*o trabalho era muito complicado, há muitas pessoas a desistirem por causa disso*” (E-34). Enquanto um indivíduo apontou o processamento da informação, o indivíduo (E-17) afirmou ser muita a informação que tinha de saber acerca do trabalho, outro entrevistado salientou o facto da solução de problemas ter sido o motivo: “*O mais difícil era quando tentava colocar cartas num prédio mas ninguém abria a porta, depois não sabia o que fazer com as cartas*” (E-41) como factores insatisfatórios e que levaram à saída organizacional. A variedade de skills e a especialização não tiveram quaisquer ocorrências.

Por último, no que se refere às características da tarefa, 6 indivíduos apontaram a variedade da tarefa como causa do abandono: “*Era as especificidades e a quantidade do trabalho, é um trabalho de muita responsabilidade...*” (E-27). Por fim, 2 indivíduos identificaram a identidade com a tarefa como factor insatisfatório e que possibilitou o abandono. A autonomia, a importância da tarefa e o feedback sobre o trabalho não foram apontados por ninguém, como importantes na sua decisão de retirada.

Para finalizar e referente às características relacionadas com as práticas dos recursos humanos a remuneração foi a causa mais referida para a explicação do abandono precoce. A remuneração foi apontada por 10 entrevistados que referiram que o baixo rendimento foi um factor com peso para a sua decisão de saída da organização: “*Para o trabalho, acho que era baixa, não estava muito satisfeita*” (E-5); “...*também foi um aspecto importante para eu ter saído, era pouco para o trabalho e para as horas que fazia na realidade*” (E-6).

Por sua vez, um total de 6 indivíduos mencionaram a ausência de formação como um factor fulcral na sua saída: “*Outra coisa foi a falta de formação*” (E-19); “*não me disseram que nem sequer ia ter formação...*” (E-21).

Resumindo, quando questionados acerca dos motivos que os levaram a abandonar as suas funções, os entrevistados deram diferentes respostas, sendo que algumas delas foram surgindo com mais frequência do que outras (ver quadro 1).

O motivo mais vezes apontado foi o facto de os indivíduos sentirem que a Empresa não estava a cumprir com o que tinha ficado estabelecido entre eles, o mais referido era o

facto de os horários serem muito superiores ao que tinha sido estabelecido pelo contrato de trabalho, e essas horas a mais não lhes serem remuneradas.

Também o relacionamento que mantinham com os superiores foi largamente referido, os indivíduos assinalam o facto de não existir um bom relacionamento com as chefias, apontam o facto de existirem desentendimentos, falta de apoio e/ou interacção ou até mesmo falta de informação para realizar o trabalho.

A existência de trabalhos alternativos levaram também uma elevada percentagem de trabalhadores a desistirem, uma vez que propostas melhores ou dentro das suas áreas de estudos e qualificações tivessem surgido e estes tivessem visto estas alternativas como mais fiáveis para o seu futuro.

As características referentes ao contexto de trabalho foram também altamente mencionadas, as mais referidas foram as condições físicas, os entrevistados falavam das exigências a nível físico exigido pelo trabalho, quer devido ao peso, como dificuldade das tarefas, ou até mesmo o cansaço que provinha das tarefas. A condição que tinham referentes aos equipamentos ou a falta dos mesmos, também foi outro aspecto supramencionado, a par das condições de trabalho à que estavam sujeitos que levaram a que muitos desistissem dos seus contratos.

Outros aspectos referentes às características do trabalho, como a complexidade do trabalho que existe nas tarefas que tinham que desempenhar e que se mostrou um outro factor de abandono, bem como, a falta de suporte dentro da Empresa, quer seja por colegas, quer pela chefia.

Por sua vez, as expectativas que o trabalhador tinha quer do trabalho, como da organização e até mesmo do grupo de trabalho foi salientado também como causa do abandono precoce, os entrevistados referiram ser muito diferente do que estavam à espera, o que levou a um desapontamento elevado e a vontade de sair. A socialização deficiente foi também uma variável mencionada por um elevado número de entrevistados que referiram o “abandono inicial” que ocorreu aquando a sua chegada à organização. A remuneração foi outro factor que os indivíduos indigitaram, ou seja a insatisfação com a remuneração, que na opinião dos entrevistados é baixa, junta-se a falta de pagamentos de horas extraordinárias que levam uma elevada insatisfação.

Podemos assim concluir, que estas são as principais causas para a elevada desistência precoce apontadas pelos participantes do estudo. O que nos leva a pensar que o problema se encontra muito ligado às características do trabalho, às práticas de recursos humanos e a

diferentes força motivadores que levam à que o abandono precoce seja uma realidade elevada nesta organização.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Esta investigação tinha como objectivo inicial identificar as causas do abandono precoce. E permitiu de forma exploratória identificar as causas apontadas por ex-trabalhadores de uma empresa portuguesa no sector dos serviços, sendo uma empresa com número elevado de trabalhadores e elevada contratação a nível nacional, foi conseguida um conjunto representativo da realidade dessa mesma Organização.

Todos os entrevistados tiveram comportamentos de abandono precoce, nos primeiros seis meses após a sua admissão na organização.

Os resultados vieram de encontro com a literatura existente. Podemos constatar que nos factores de ajustamento indivíduo-organização, os resultados apontam retrospectivamente o incumprimento contratual da organização para com o indivíduo (ou quebra do contrato psicológico), como um factor importante para a decisão de abandono da organização. Foram salientados nomeadamente aspectos do seu contrato de trabalho que não estão a ser cumpridos, centrando-se com maior impacto no incumprimento de horários e na quantidade de horas de trabalho são estes factores que levam a quebra do contrato psicológico.

Também as expectativas são mencionadas por muitos dos entrevistados, que mostraram o seu descontentamento face a realidade com que se depararam quando chegaram a organização.

No que diz respeito aos factores contingências externos à organização, a importância atribuída pelos entrevistados à sua família, pela sua saída é largamente referida, uma vez que a percepção que o indivíduo tem sobre a opinião da sua família influencia a sua decisão de sair.

No que se refere às características do trabalho, o facto de serem tarefas com elevado esforço físico e do equipamento usado não estar nas melhores condições são também factos que os entrevistados apontam para a sua saída. É igualmente interessante observar que nas categorias referentes às características do trabalho, existem variáveis que nunca foram apontadas como causas do abandono precoce, sendo elas, o feedback dos outros e do trabalho, a autonomia, a importância da tarefa, as condições ergonómicas, a interdependência, a variedade de skills e a especialização.

Para finalizar referir que a importância dada a remuneração é também significativa, uma vez que 10 indivíduos mencionaram que a sua saída se deveu a insatisfação que tinham com a remuneração.

Podemos afirmar que com base nos modelos teóricos que referimos, em especial com base nos estudos de Lee e Mitchel (1994), em que o abandono precoce é visto como um fenómeno que acontece derivado de um acontecimento espontâneo e inesperado que levou a uma quebra das suas expectativas, como é por exemplo o desajustamento existente entre o que o indivíduo esperava e o que se sucedeu na realidade, é esta quebra que leva o indivíduo a abandonar a organização, ou seja, não é um acontecimento que veio ocorrendo ao longo de um período de tempo e que levou a uma decisão racional por parte do indivíduo que motivou o abandono organizacional precoce, mas sim uma situação ou causa chocante e inesperada que esteve na sua tomada de decisão.

LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Apesar de este estudo ter sido importante para nos elucidar sobre os preditores do abandono precoce nesta população, ele não deixa de ter as suas limitações.

Quanto às limitações o facto de se centrar numa população específica pode dificultar a generalização dos resultados. As entrevistas (tendo sido realizadas pelo telefone) foram mais estruturadas do que se fossem entrevistas presenciais. Apesar das limitações das entrevistas (que acedem a construções narrativas retrospectivas e por isso que são muito influenciadas pelas teorias implícitas que os indivíduos têm sobre as causas do abandono organizacional), elas permitem-nos, de alguma forma, aceder àquilo que os indivíduos atribuem como sendo as causas da saída da organização.

Outro aspecto importante de referir como uma limitação foi o facto de não ter havido a possibilidade de triangulação dos métodos, uma vez, que inicialmente, se pensou em realizar dois estudos, um qualitativo e outro quantitativo, este segundo abrangeria um maior número de indivíduos logo teria uma maior amostra, podendo levar à generalização dos resultados e aumentando a qualidade do estudo, pela limitação temporal e logística da recolha de dados este segundo estudo foi impossível de realizar.

Quanto às contribuições, o presente estudo permite-nos perceber quais as causas do abandono precoce, a maioria da investigação centra-se no abandono de colaboradores com

maior antiguidade de casa, e os que se centram em estudos sobre o abandono precoce são poucos e são estudos correlacionais. É um estudo qualitativo, ao contrário da maioria dos estudos que utiliza as técnicas quantitativas. O facto de ser um estudo qualitativo, tem as vantagens, já anteriormente referida de perceber os motivos que levaram a decisão de abandono organizacional, estes estudos têm a vantagem de conseguir explorar as visões do indivíduo e recolher uma diversidade de factores que estiveram por base na prática do abandono precoce numa população em concreto.

O facto de ser um estudo que incidiu numa população em concreto, e com uma forte incidência da taxa de abandono precoce, torna-se também uma vantagem e permite também inferir sobre uma população em especial.

Holtom e colaboradores referem que a maioria dos estudos sobre o abandono incide-se na população americana e apontam que em estudos futuros deveria haver uma maior focalização internacional. Este estudo teve esta proposta em conta, abrangendo um conjunto de entrevistados de todas as regiões do País que possibilitassem a existência de diversidade regional.

Pretende também identificar causas que possibilitem minimizar o abandono precoce, permitindo a organização rever as suas práticas numa tentativa de atenuar este fenómeno.

Quanto ao futuro ainda existem aspectos importantes a serem estudados que envolvem esta temática.

FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Quanto a futuras investigações pensamos que ainda há muitos aspectos importantes de serem estudados.

É importante envolver nestes estudos participantes que desempenham diferentes funções, por exemplo, comparando funções de chefia com funções que não de chefia para identificar as diferenças existentes quanto a causalidade deste fenómeno e dar continuidade aos estudos sobre o abandono precoce.

Seria também importante estudar a antiguidade do indivíduo na organização, ou seja, apesar de os estudos se centrarem no abandono precoce, seria interessante ver as diferenças existentes entre indivíduos que saíram em diferentes períodos de tempo. seria importante de estudar a construção de narrativas de forma retrospectiva para perceber até que ponto o tempo

que passa altera os processos de atribuição causal que fazemos para explicar a nossa saída da organização, por exemplo, nas causas apontadas por ex-trabalhadores que abandonaram a organização há menos de 6 meses e nos que saíram há mais de 6 meses.

Identificar mais aprofundadamente as diferenças que existem nas regiões do País para perceber se há diferenças nas causas apontadas por indivíduos no interior e litoral, ou mais a norte ou sul do País.

Não só estudar o abandono mas estudar também a retenção seria positivo, para perceber o que motivou indivíduos que entraram simultaneamente a decidirem ficar enquanto que os seus colegas abandonaram a organização.

Perceber a relação que existe entre as práticas utilizadas no recrutamento humano, analisando se existem diferenças quando são técnicas de recrutamento formais versus técnicas informais.

Outro aspecto importante era realizar uma investigação que possibilitasse a triangulação dos métodos, que abrangesse um maior número de indivíduos de modo a poder fazer uma generalização dos resultados.

Estas temáticas são sugestões de investigações que ainda podem ser realizadas e que poderiam trazer vantagens para a investigação do abandono precoce.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados deste estudo mostram que para diminuir o abandono precoce os gestores devem ter em atenção diversos factores.

Quanto às características do trabalho, e recorrendo a técnicas da psicologia do trabalho pode-se transformar o contexto de trabalho, as condições físicas e dos equipamentos, uma melhor organização do trabalho e a disponibilidade em facultar equipamentos que reduzam o transporte das mercadorias podem ser uma mais-valia.

As técnicas de recrutamento devem também começar por evidenciar a realidade da função e deve ser dada uma informação real da organização, do trabalho e das suas condições na organização, possibilitando as expectativas reais sobre o trabalho.

Nestas práticas podemos também incluir que os indivíduos passem por um período de integração, onde sejam acompanhados por um indivíduo que conheça bem as tarefas que o

novo colaborador terá que desempenhar e lhe faça um acompanhamento para que este não se sinta abandonado, como foi referido por alguns entrevistados.

Dar formação aos novos trabalhadores pode ser também um ponto importante que a empresa deverá começar a pensar, esta formação deveria ser também transversal aos superiores, que no acolhimento do novo trabalhador deveriam ter em conta, que estes são peças importantes, mas sem conhecimento prático da organização, do trabalho, e do seu funcionamento não conseguem responder ao que lhes é solicitado. Esta formação poderia também atenuar a desorganização que alguns entrevistados referiram.

Estas mudanças são por vezes um processo longo, difícil de implementar e com custos associados, mas se forem implementados ao longo do tempo e de forma pensada e cuidada podem baixar os custos associados ao abandono e em simultânea aumentar a produtividade e os ganhos da empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350–360.
- Arthur Jr. W., Bell S.T, Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Campion, M. C. (1991). Meaning and Measurement of Turnover: Comparison of Alternative Measures and Recommendations for Research. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342–353.
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal Tempering: An Event History Analysis of the Process. *Journal of Applied Psychology*, 81, 705-716.
- Gaskell, G. (2000). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um guia prático*. (64-89). Petrópolis: Editora vozes.
- Gaskell, G. & Bauer, M. W. (2000). Para uma prestação de contas públicas: para além da amostra, fidedignidade e da validade.. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um guia prático*. (470-490). Petrópolis: Editora vozes.
- Ghiglione, R. & Malton, B. (2005). O Inquérito. Teoria e prática. Celta: Oeiras.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

- Holtom, B.C., Mitchell, T., Lee, T., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*, 337–352.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 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.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W., Palich, L.E., & Bracker, J.S. (1998). An exploratory investigation into theoretical mechanisms underlying realistic job previews. *Personnel Psychology, 51*, 421–451.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C.R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*, 779–794.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology, 90*, 644–658.
- Kanfer, R., Brandt, D. M. & Crosby, J.V. (1988). Investigating Behavioral Antecedents of Turnover at Three Job Tenure Levels. *Journal of Applied Psychology, 73*, 331-335.
- Koslowsky (2009). A multi-level model of withdrawal Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review, 19*, 283–303.
- Kristof, A.L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1–49.
- Lee, T.W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*: 51–89.

- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., & Trevor, C. O. (2008). Understanding voluntary turnover- Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51, 651–671.
- Maertz, C.P., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667–683.
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1985). Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342–353.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44: 1102–1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111–116.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–1339.

- Morse, B. J., & Popovich, P. M. (2009). Realistic recruitment practices in organizations: The potential benefits of generalized expectancy calibration. *Human Resource Management Review*, 19, 1–8.
- Muhr, T. (2004). *User's Manual for ATLAS.ti 5.0*. (2nd Edition). Berlin: Scientific Software Development.
- Parsons, C. K.; Herold, D. M., & Leatherwood, M. L. (1985). Turnover During Initial Employment: A Longitudinal Study of the Role of Causal Attributions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 337-341.
- Pazy, A., Ganzack, Y., & Davidov, Y. (2005). Decision-making training for occupational choice and early turnover: a field experiment. *Career Development International*, 11, 80-91.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied psychology*, 70, 706-719.
- Riketta, M. (2005), Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2: 121–139.
- Steel, R. P. & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271–282.
- Van Dam, K. (2008). Time frames for leaving: An explorative study of employees intentions. *Career Development International*, 13, 560-571.

- Van Knippenberg, D., van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, organizational and supervisor support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 457–477.
- Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 58, 327–332.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors- A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 228–297.
- Waung, M. (1995). The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival. *Personnel Psychology*, 48, 633-651.
- Weller, I.; Holtom, B. C.; Matiaske, W. & Mellewigt, T. (2009). Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342–353.

ANEXOS

ÍNDICE

ANEXO I - Guião da Entrevista	38
ANEXO II - Dicionário de Categorias	42
ANEXO III – Tabelas	53
Tabela 1- Categorias definidas à priori e respectiva frequência absoluta	54
Tabela 2- Categorias emergentes da análise e respectiva frequência absoluta	55
CURRICULUM VITAE	56

ANEXO I - Guião da Entrevista

Entrevista de contacto telefónico para perceber causas das desistências

Bom dia/Boa tarde.

Chamo-me Carla Tavares, sou estudante no ISCTE e encontro-me a ligar no âmbito de um estudo com trabalhadores dos Correios, sobre o seu início de carreira e a sua integração na Empresa.

Neste momento a Empresa têm um elevado número de desistências e está preocupada em perceber os motivos que levam os trabalhadores a desistirem.

A entrevista é confidencial e anónima, e as suas respostas serão tratadas num conjunto de entrevistas que me encontro a realizar.

A sua opinião e participação são muito importantes para identificar as situações críticas e sugerirmos melhorias na actuação dos CTT. A entrevista deverá demorar cerca de 10/15 minutos.

Aceita participar neste estudo?

Neste momento está disponível para responder às questões?

Obrigada.

I. Motivação para a saída da Organização:

1. Quanto tempo trabalho?

2. Quais foram as principais razões para ter desistido das funções que desempenhava?

Objectivo: perceber os motivos pessoais; organizacionais; colectivos que levaram o indivíduo a desistir do seu trabalho.

II. Práticas de Recrutamento e Selecção:

Quanto à sua entrada nos CTT, pode dizer-me se:

1. Quando foi a entrevista de recrutamento foi lhe dada informação acerca do trabalho que iria realizar?

2. E recebeu informação sobre a Empresa?

3. E sobre as actividades que ia desempenhar?

4. Que informação gostaria de ter recebido e que não recebeu?

5. Há alguma coisa que gostasse de acrescentar em relação ao processo de recrutamento?

Objectivo: averiguar como o indivíduo percebeu o seu processo de recrutamento, se foram dadas informações em relação ao trabalho que viria a desempenhar, a organização, ao grupo de trabalho, se a previsão do trabalho seria realista.

III. Expectativas e entrada na organização:

E quanto ao primeiro dia de trabalho:

1. Lembra-se como foi o seu primeiro dia de trabalho? Como foi quando chegou ao seu local de trabalho?
(pode não ser necessário fazer as perguntas seguintes, caso o indivíduo responda tudo na pergunta aberta)

2. *Que informações recebeu?*

3. *Houve um acompanhamento por parte do seu chefe ou de algum colega (quem eram esses colegas-efectivos/contratados)?*

4. *Sente que houve uma preocupação em integrá-lo na equipa trabalho?*

5. *Quais eram as suas expectativas e de que maneira foram atingidas?*

6. Quais as maiores dificuldades no trabalho?

7. Qual foi o horário proposto?

8. Quantos dias depois de ter começado a distribuir, começou a ir sozinho?

9. Na sua opinião como deveria ter sido recebido e acompanhado no primeiro dia de trabalho?

10. Há alguma coisa que gostasse de acrescentar em relação ao modo como foi a entrada no seu local de trabalho?

(Solicitar descrição do dia de trabalho, caso seja necessário)

Objectivo: perceber como o indivíduo foi acolhido no seu grupo de trabalho e as expectativas que tinha.

IV. Grupo de trabalho:

E quanto ao relacionamento com os restantes colegas trabalho:

1. Como era a relação:

- entre si e os seus colegas de trabalho?

- entre si e o seu superior/chefe?

2. Pensa que algum deles contribuiu para a sua saída? Se sim, quem e porquê?

3. Há alguma coisa que gostasse de acrescentar referente ao modo como se relacionava com os seus colegas e os chefes?

Objectivo: perceber se o indivíduo sentiu influência dos colegas/chefias no seu dia-a-dia e na sua tomada de decisão.

V. Satisfação com o trabalho e percepções normativas:

Quanto ao trabalho que desempenhava:

1. As funções que desempenhava no seu trabalho eram como imaginava?

2. *Como esperava que fossem?*

3- estava satisfeito com:

- a remuneração?

- as condições de trabalho? (porquê?)

4- Em relação à sua saída pensa que a sua família ou amigos tiveram um papel importante na decisão que tomou:

- **da sua família?** Em que aspectos?

- **dos seus amigos?** Em que aspectos?

5. Há alguma coisa que gostasse de referir em relação ao modo como se sentia quanto ao trabalho que desempenhava?

Objectivo: perceber se o indivíduo se sentia satisfeito com o seu trabalho e as tarefas que desempenhava e a percepção que tem por parte de familiares e amigos.

Gostaria de acrescentar mais alguma coisa que pense ser relevante e se encontre relacionada com a sua saída?

Tem alguma questão/dúvida? Contacto caso tenha alguma questão a saber:
estudo.iscte@sapo.pt

Terminou assim a minha entrevista.

Muito obrigada pela sua colaboração.

ANEXO II – Dicionário de Categorias

DICIONÁRIO DE CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Subcategorias referentes aos factores de ajustamento indivíduo - organização:

Categoria	Subcategorias
Factores de ajustamento indivíduo - organização	Forças afectivas
	Forças calculistas
	Forças contratuais
	Forças comportamentais
	Forças constituintes dos colegas
	Forças constituintes dos Superiores
	Expectativas irreais

Forças afectivas: estão relacionadas com as emoções do indivíduo que leva ao desconforto que este sente face a sua organização, os autores relacionam-nas com o commitment afectivo organizacional, ou seja, é como o indivíduo se sente comprometido e envolvido numa organização. O desconforto com a organização em que trabalha leva à saída da organização.

Exemplo: “Eu sentia que a organização não era um bom lugar para trabalhar.”

Forças calculistas: é o cálculo que o indivíduo faz da sua presença na organização e nas suas perspectivas futuras. Quando o indivíduo percebe que a sua continuação na empresa não lhe trará benefícios, para os seus objectivos e planos futuros tem tendência a sair da organização

Exemplo: “A organização não me deu grandes oportunidades para me desenvolver.”

Forças contratuais: envolve as percepções do indivíduo face ao que a empresa deve ou não ao trabalhador, quando o indivíduo acredita que a organização tem obrigações e não as está a cumprir, este sente que está a ser enganado e têm tendência a abandonar a organização.

Exemplo: “Não me sentia obrigado a permanecer durante mais tempo na empresa.”

Forças comportamentais: encontram-se relacionadas com os custos associados à percepção que o indivíduo tem face à sua saída. Quando o indivíduo percebe que a sua saída não lhe trará custos elevados, mais facilmente este sairá da organização.

Exemplo: “Eu senti que ao sair naquele momento iria ter um baixo custo na minha carreira.”

Forças constituintes dos colegas: baseiam-se nos relacionamentos estabelecidos pelo indivíduo com os colegas ou grupos existentes na organização. Relacionamentos negativos levam ao turnover.

Exemplo: “Eu não queria continuar a trabalhar com meus colegas lá”

Forças constituintes dos superiores: baseiam-se nos relacionamentos estabelecidos pelo indivíduo com os seus superiores. Relacionamentos negativos levam ao turnover.

Exemplo: “Eu não me dava bem com o meu chefe por isso saí”

Ausência de integração inicial: corresponde ao facto do indivíduo não ter passado por um período de integração quando chegou a Empresa.

Exemplo: “quando cheguei a organização não tive ninguém que me ajudasse e isso fez-me sentir fora do contexto e daí ter saído”

Expectativas irreais: refere-se ao sentimento de desilusão perante as condições e o trabalho real, face à expectativa que o indivíduo trazia previamente à sua entrada na organização.

Exemplo: “O trabalho não era aquilo que eu estava à espera”.

Subcategorias referentes aos factores contingências internos à organização relacionados com contexto social:

Categoria	Subcategorias
Factores contingências internos à organização relacionados com contexto social	Interacção com exterior
	Suporte social
	Interdependência
	Feedback dos outros

Interacção exterior à organização: Refere-se a interacção e comunicação que o indivíduo tem, devido ao seu trabalho com pessoas fora da organização.

Exemplo: “Tinha dificuldade em interagir com os clientes.”

Suporte social: É o grau em que existe um apoio ou assistência de outros.

Exemplo: “Senti-me desamparado.”

Interdependência: É quando um trabalhador depende de outros para poder concluir o seu trabalho.

Exemplo: “Estava sempre dependente dos outros para fazer qualquer coisa.”

Feedback dos outros: Refere-se à informação que outras pessoas de dentro da organização dão ao trabalhador pelo trabalho que este desempenha.

Exemplo: “Nunca senti que gostassem do meu trabalho.”

Subcategorias referentes aos factores contingências externos à organização:

Categoria	Subcategorias
Factores contingências externos à organização	Forças Alternativas
	Forças Normativas dos amigos
	Forças Normativas da família
	Articulação Família e trabalho
	Articulação trabalho e outra profissão
	Articulação trabalho e estudos

Forças alternativas: baseiam-se na percepção que o indivíduo tem perante alternativas futuras de trabalho ou papéis. Os autores definem-nas como crenças que o indivíduo percebe da eficácia sobre o nível e qualidade de trabalhos alternativos, conjugados com a certeza de vir a obter essas alternativas.

Exemplo: “Eu acreditava que poderia facilmente encontrar um trabalho igual ou melhor”.

Forças normativas dos amigos: envolvem as percepções que o indivíduo tem sobre as expectativas que os seus amigos têm sobre a sua saída na organização.

Exemplo: “Eles diziam que isto não era trabalho para mim e eu também achei.”

O que motiva o abandono voluntário precoce de uma organização? Um estudo qualitativo numa empresa de distribuição

Forças normativas da família: envolvem as percepções que o indivíduo tem sobre as expectativas que a sua família tem sobre a sua saída na organização.

Exemplo: “A minha família dizia que devia procurar um trabalho melhor e deixar este.”

Dificuldade articulação família e trabalho: dificuldade em articular os papéis familiares com os profissionais.

Exemplo: “A minha mulher adoeceu e precisei de a ajudar, não conseguia trabalhar, para tomar conta dela.”

Dificuldade articulação trabalho- outra profissão: dificuldade em articular os papéis profissionais com os papéis de outra profissão.

Exemplo: “Com este trabalho não conseguia trabalhar também em outro que tinha.”

Dificuldade de articulação trabalho- estudos: dificuldade em articular os papéis profissionais com os papéis escolares.

Exemplo: “O trabalho não me dava tempo para os estudos”

Subcategorias referentes aos factores pessoais:

Categoria	Subcategoria
Factores Pessoais	Forças Morais

Forças morais: são os valores internos do indivíduo sobre a saída do turnover, está relacionado com a percepção que o indivíduo tem da mudança, se este vir a mudança como boa, tenderá a sair da organização.

Exemplo: “mudar de emprego regularmente é positivo; ficar muito tempo leva à estagnação.”

Subcategorias referentes às Características relacionadas com as práticas dos recursos humanos:

Categoria	Subcategorias
Características relacionadas com as práticas dos recursos humanos	Ausência de formação
	Insatisfação com remuneração

Ausência de formação: quando os entrevistados referem o facto de não terem tido formação para desempenhar o trabalho.

Exemplo: “O trabalho é difícil e ainda por cima não tive formação para o fazer.”

Insatisfação com a remuneração: quando os entrevistados referem sentir-se insatisfeitos com a remuneração.

Exemplo: “O ordenado era muito baixo e não valia a pena trabalhar por tão pouco”

Categorias e subcategorias referentes às características do trabalho:

Categoria	Subcategoria
Características do contexto físico	Ergonómicas Físicas Condições de trabalho Equipamento usado
Características da tarefa	Autonomia Variedade da tarefa Importância da tarefa Identidade com a tarefa Feedback sobre o trabalho
Características da natureza do trabalho	Complexidade do trabalho Processamento de informação Solução de problemas Variedade de skills Especialização

Características do contexto físico:

Ergonómicas: reflecte o grau de trabalho que um possibilita uma postura e um movimento correctos e adequados.

Exemplo: “ A posição que tinha que adaptar para trabalhar fazia com que andasse sempre com as costas tortas”

Físicas: correspondem ao nível físico exigido pelo trabalho.

O que motiva o abandono voluntário precoce de uma organização? Um estudo qualitativo numa empresa de distribuição

Exemplo: “O trabalho é muito pesado, e muito cansativo fisicamente”

Condições de trabalho: dizem respeito ao ambiente existente onde o trabalho é realizado.

Inclui perigos para a saúde, ruído, temperatura e limpeza do local de trabalho.

Exemplo: “O meu trabalho era prejudicial à minha saúde”

Equipamentos: refere-se à variedade e a complexidade da tecnologia e dos equipamentos utilizados no trabalho.

Exemplo: “Os meios de transportar o serviço eram maus”

Características da tarefa:

Autonomia: é a liberdade e a independência que uma pessoa tem em matéria de efectuar as suas tarefas no trabalho

Exemplo: “Não podia fazer o meu trabalho sem ter que perguntar sempre ao chefe o que fazer”

Variabilidade da tarefa: refere-se ao grau em que um trabalho obriga os funcionários a executar diversas tarefas

Exemplo: “O trabalho era muito variável, um serviço tinha que se fazer assim, outro já era de outra maneira”.

Importância da tarefa: reflecte o grau em que um trabalho influencia as vidas de trabalho ou de outras pessoas, seja dentro ou externos à organização

O que motiva o abandono voluntário precoce de uma organização? Um estudo qualitativo numa empresa de distribuição

Exemplo: “Eu achei que o trabalho não era importante e não conseguia perceber porque tinha que o fazer”.

Identidade com a tarefa: é o facto de uma tarefa ser uma peça do trabalho inteiro e o facto dos resultados serem melhor identificados

Exemplo: “Não percebo em quê que o meu trabalho era útil.”

Feedback sobre o trabalho: É o grau em que se recebe informação clara e directa sobre a eficácia no desempenho da tarefa.

Exemplo: “Fazia as coisas, mas nem sabia se estava a fazer bem.”

Características da natureza do trabalho:

Complexidade do trabalho: refere-se à complexidade de trabalho e até que ponto as funções num trabalho são complexas e difíceis de realizar.

Exemplo: “o trabalho tinha muitos pormenores e era muito difícil de fazer.”

Processamento de informação: É o grau em que uma tarefa exige atender e processar dados ou outras informações.

Exemplo: “tinha demasiada informação e tive dificuldade em adapta-la.”

Solução de problemas: É o grau em que um trabalho requer ideias ou soluções, reflectindo uma maior actividade cognitiva para cumprir os requisitos do trabalho.

Exemplo: “Tinha dificuldade em resolver problemas que surgiam”

Variedade de skills: É a variedade de diferentes skills que um trabalho exige que uma pessoa tenha para o conseguir terminar.

Exemplo: “Era necessário ter certas competências que não tinha”

Especialização: reflecte até que ponto um trabalho necessita que o trabalhador detenha conhecimentos e skills especializados.

Exemplo: “Precisava de ser especializado para fazer aquele serviço, o que eu sei não chegava”

ANEXO III – Tabelas

Tabela 1- Categorias definidas à priori e respectiva frequência absoluta

Categorias	Subcategorias	Frequência absoluta
Factores de ajustamento indivíduo - organização	Forças afectivas	---
	Forças Calculistas	9
	Forças Contratuais	30
	Forças Comportamentais	9
	Forças Constituintes dos colegas	4
	Forças Constituintes dos superiores	15
	Ausência de integração inicial	14
Factores contingências externos à organização	Expectativas irreais	18
	Forças Alternativas	11
	Forças Normativas dos amigos	8
Factores pessoais	Forças Normativas da família	21
	Forças morais	---
Factores contingências internos à organização relacionados com contexto social	Interacção com exterior	4
	Suporte social	13
	Interdependência	---
	Feedback dos outros	---
Características do contexto físico	Condições de trabalho	17
	Equipamento usado	18
	Físicas	23
	Ergonómicas	---
Características da natureza do trabalho	Complexidade do trabalho	10
	Processamento informação	1
	Solução de problemas	1
	Variedade de skills	---
	Especialização	---
Características da tarefa	Identidade com tarefa	2
	Variedade da tarefa	6
	Autonomia	---
	Importância da tarefa	---
	Feedback sobre o trabalho	---
Características relacionadas com as práticas dos recursos humanos	Insatisfação com remuneração	10

Tabela 2- Categorias emergentes da análise e respectiva frequência absoluta

Factores contingências externos à organização	Articulação Família e trabalho	4
	Articulação trabalho e outra profissão	1
	Articulação trabalho e estudos	2
<hr/>		
Características relacionadas com as práticas dos recursos humanos	Ausência de formação	6

CURRICULUM VITAE



Europass-Curriculum Vitae

Informação pessoal		
Apelido(s) / Nome(s) próprio(s)	Navalha Tavares, Carla Patrícia	
Morada(s)	Rua Almada Negreiros, lote P 3º dto, 1800-015 Lisboa, Portugal	
Telefone(s)	218520777	Telemóvel: 961428031 917063207
Correio(s) electrónico(s)	cpntavares@gmail.com	
Nacionalidade	Portuguesa	
Data de nascimento	31/07/1985	
Sexo	Feminino	
Experiência profissional		
Datas	30 de Agosto de 2010 até à data	
Função ou cargo ocupado	Gestão de recursos humanos	
Principais actividades e responsabilidades	Recrutamento, selecção, colocação e gestão de pessoal e tripulações.	
Nome e morada do empregador	SCMA – Sociedade de Consultores Marítimos, Lda	
Tipo de empresa ou sector	Empresa de gestão de navios e tripulações	
Datas	Julho/Agosto de 2004, 2005, 2008 e 2010	
Função ou cargo ocupado	Ajudante na administração nos Recursos Humanos.	
Principais actividades e responsabilidades	Tarefas administrativas na área dos recursos humanos, com ênfase na gestão de pessoal – inserido no programa OTL da Empresa.	
Nome e morada do empregador	Empresa Portuguesa das Águas Livres (Epal), Restauradores, Lisboa	
Tipo de empresa ou sector	Empresa de abastecimento de águas, S.A	
Datas	Novembro de 2008 a Maio de 2010	
Função ou cargo ocupado	Carteira	
Principais actividades e responsabilidades	Tratamento e divisão de correspondência no centro de tratamento e de correspondência de Lisboa	
Nome e morada do empregador	CTT - Correios de Portugal, S. A., Cabo Ruivo, Lisboa	
Tipo de empresa ou sector	Empresa de tratamento e distribuição de correspondência.	

Datas	Março de 2006 a Julho de 2007
Função ou cargo ocupado	Carteira
Principais actividades e responsabilidades	Tratamento e divisão de correspondência no centro de tratamento e de correspondência de Lisboa
Nome e morada do empregador	CTT - Correios de Portugal, S. A., Cabo Ruivo, Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Empresa de tratamento e distribuição de correspondência.
Datas	Agosto de 2004 a Junho de 2005
Função ou cargo ocupado	Animadora Sociocultural
Principais actividades e responsabilidades	Monitorização de actividades de lazer recreativas, educacionais, desportivas, culturais e sociais com crianças do ensino Básico.
Nome e morada do empregador	Junta de Freguesia de Santa Maria dos Olivais, Santa Maria dos Olivais, Lisboa
Tipo de empresa ou sector	Junta de Freguesia
Formação académica e profissional	
Datas	Setembro de 2008 (a frequentar)
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Psicologia Social e das Organizações
Principais disciplinas/competências profissionais	Aquisição de conhecimentos nas áreas da Psicologia social e organizacional, a nível profissional e de investigação
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (I.S.C.T.E.), Lisboa
Datas	Novembro de 2010 a Fevereiro de 2010
Designação da qualificação atribuída	Estágio Académico em Psicologia Social e das Organizações
Principais disciplinas/competências profissionais	Aplicação prática de competências gerais e conhecimentos teóricos e metodológicos em Psicologia Organizacional (área dos Recursos Humanos)
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	CTT - Correios de Portugal, S. A., Rua Conde Redondo, Lisboa
Datas	Setembro de 2004 a Junho de 2008
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Psicologia
Principais disciplinas/competências profissionais	Competência gerais e conhecimentos teóricos e metodológicos nas diferentes áreas da Psicologia
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (I.S.C.T.E.), Lisboa
Datas	Setembro de 2003 a Maio de 2004
Designação da qualificação atribuída	Estágio Académico em Animação Socio-cultural

Principais disciplinas/competências profissionais	Competências práticas na área da Animação Socio-cultural
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Jardim Escola "O Bosque", Lisboa
Datas	Setembro 2001 a Julho de 2004
Designação da qualificação atribuída	Escolaridade ao nível do 12º ano
Principais disciplinas/competências profissionais	12º ano do curso tecnológico de animação social
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Escola Secundária Eça de Queirós, Lisboa
Aptidões e Competências Pessoais	
Aptidões e competências sociais	Espírito de equipa, bom relacionamento interpessoal e boa capacidade de comunicação, adquiridas no âmbito de experiências profissionais e académicas.
Aptidões e competências de organização	Capacidade de gestão de actividades, adaptação à mudança, espírito de iniciativa e capacidade rápida de aprendizagem, adquiridas em contexto profissional.
Aptidões e competências de artísticas	Capacidade de organização de eventos Socioculturais, adquirida com formação académica e profissional.
Outras aptidões e competências informáticas	Bons conhecimentos de informática na óptica do utilizador. Bons conhecimentos em análise e tratamento estatístico de dados e no programa SPSS. Bons conhecimentos em análise tratamento qualitativa e no programa E-prime.