



# Ispa

Instituto Universitário  
de Ciências Psicológicas,  
Sociais e da Vida

SAIR OU NÃO SAIR DA ORGANIZAÇÃO?  
DEPENDE DA MINHA FASE DE CARREIRA!

ANDREIA MARQUES SILVA

**Orientador de Dissertação:**

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

**Professor de Seminário de Dissertação:**

PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

**Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

## Agradecimentos

Sou extremamente grata pela vida que tenho, pelas oportunidades que surgiram e pelo percurso que fui trilhando. Acredito profundamente que o sucesso não dispensa quem o rodeia, por esse motivo, deixo uma palavra de apreço a um conjunto de pessoas incríveis que contribuíram para o culminar deste caminho que agora se encerra sob a forma desta dissertação.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Cesário, a sua disponibilidade constante, a leveza e a compreensão com que conduz todo o processo, foram essenciais. Foi um privilégio.

Aos meus *Pais*, qualquer tipo de agradecimento por tudo o que me proporcionaram ficará aquém do merecido. À minha *Mãe*, o meu inabalável pilar, um exemplo de altruísmo e amor, sem a sua força não teria sido possível. Ao meu *Pai*, um amor tão próprio e característico. Ao meu *Irmão*, a sua descontração foi a descompressão tão necessária em momentos de desalento.

Ao *Tiago*, que me mostra diariamente o significado de resiliência. A *Ele*, que tem a capacidade de despertar o melhor de mim, agradeço todo o amor, compreensão e gargalhadas infundáveis. Tornaram tudo mais leve.

Ao *Nelson*, amigo de todas as horas e todos os minutos. O verdadeiro significado de amizade, apoia incondicionalmente e acredita em mim mesmo quando eu não o faço. Só lhe posso agradecer.

À minha família e amigos agradeço a amizade, a presença e o carinho. Obrigada.

*Quanto faças, supremamente faze.  
Mais vale, se a memória é quanto temos,  
Lembrar muito que pouco.  
E se o muito no pouco te é possível,  
Mais ampla liberdade de lembranças  
Te tornará teu dono*

*Ricardo Reis*

## Resumo

A presente investigação tem como propósito analisar o efeito moderador das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.

Foram inquiridos 175 participantes dos quais 132 são do sexo feminino e 43 do sexo masculino com idades compreendidas entre os 19 e os 74 anos.

Para a obtenção de resultados foram utilizadas as escalas Ajustamento Pessoa-Função e a escala Ajustamento Pessoa-Organização ambas desenvolvidas por Lauver e Kristof-Brown (2001) bem como a escala Intenção de Saída de Bozeman e Perrewé (2001). As Fases de Carreira foram consideradas tendo por base o modelo de Aaron Cohen (1991).

Após devida análise, os resultados revelaram que um alto ajustamento, quer à função quer à organização, contribuirá para uma redução do desejo de abandonar a mesma, voluntariamente. Verificou-se ainda um efeito marginalmente significativo das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída, tal não se verificou quanto ao Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída uma vez que não foi encontrado efeito moderador.

Com a presente investigação pretende-se destacar o impacto que a Fase de Carreira em que o colaborador se encontra terá no seu ajustamento e, por conseguinte, na possível intenção de abandonar a organização. Sendo que a pertinência da mesma, se prende ao facto de cada vez mais, haver uma consciencialização, por partes das empresas, da necessidade em atrair e reter os seus colaboradores.

***Palavras-chave:*** *Ajustamento Pessoa-Função; Ajustamento Pessoa-Organização; Intenção de Saída; Fases de Carreira.*

## **Abstract**

The purpose of this research is to analyze the moderating effect of Career Phases on the relationship between Person-Job Fit, Person-Organization Fit and Turnover Intention.

A total of 175 participants were surveyed, of which 132 were female and 43 were male, with ages between 19 and 74 years.

To obtain results, were used the Person-Job Fit scale and the Person-Organization Fit scale, both developed by Lauver and Kristof-Brown (2001), as well as the Turnover Intention scale by Bozeman and Perrewé (2001). The Career Phases were considered based on the model of Aaron Cohen (1991).

After due analysis, the results obtained revealed that a high adjustment to both the job and the organization will contribute to a reduction in the desire to leave it voluntarily. There was also a marginally significant effect of the Career Phases on the relationship between the Person-Job Fit and Turnover Intention, this was not the case for the Person-Organization Fit and Turnover Intention, since no moderating effect was found.

This research aims to highlight the impact that the Career Phase in which the employee is having on his or her adjustment and, therefore, on the possible intention to leave the organization. Its relevance is related to the fact that there is an increasing awareness on the part of companies of the need to attract and retain their employees.

***Keywords:*** *Person-Job Fit, Person-Organization; Turnover Intention; Career Stages.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
AJUSTAMENTO PESSOA-FUNÇÃO .....	3
AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO .....	4
INTENÇÃO DE SAÍDA .....	5
FASES DE CARREIRA .....	8
AJUSTAMENTO PESSOA-FUNÇÃO, AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO, INTENÇÃO DE SAÍDA E FASES DE CARREIRA .....	12
<b>MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES</b> .....	<b>15</b>
DELINEAMENTO .....	17
PARTICIPANTES .....	17
VARIÁVEIS E INSTRUMENTOS .....	19
<i>Ajustamento Pessoa-Função</i> .....	19
<i>Ajustamento Pessoa-Organização</i> .....	20
<i>Intenção de Saída</i> .....	21
PROCEDIMENTO .....	22
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
QUALIDADES MÉTRICAS .....	24
<i>Ajustamento Pessoa-Organização</i> .....	24
<i>Ajustamento Pessoa-Função</i> .....	24
<i>Intenção de Saída</i> .....	25
ANÁLISE DESCRITIVA .....	25
RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS .....	26
TESTE DE HIPÓTESES .....	28
<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>32</b>
LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS .....	34
IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>
ANEXO A – TRADUÇÃO E RETROVERSÃO DA ESCALA AJUSTAMENTO PESSOA-FUNÇÃO.....	48
ANEXO B – TRADUÇÃO E RETROVERSÃO DA ESCALA AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO. .....	49
ANEXO C – TRADUÇÃO E RETROVERSÃO DA ESCALA INTENÇÃO DE SAÍDA. ....	50
ANEXO D - QUESTIONÁRIO.....	50

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Possíveis Causas de Intenção de Saída <i>Mobley</i> (1982) .....	7
Tabela 2 – Comparação entre modelos de Fases de Carreira .....	10
Tabela 3 – Caracterização da amostra por Género, Escolaridade e Fases de Carreira.....	18
Tabela 4 – Caracterização da amostra por Idade.....	19
Tabela 5 – Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Função.....	20
Tabela 6 – Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Organização.....	21
Tabela 7 – Itens Correspondentes à Escala Intenção de Saída.....	22
Tabela 8 – Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Organização.....	24
Tabela 9 – Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Função.....	24
Tabela 10 – Fiabilidade da Escala Intenção de Saída.....	25
Tabela 11 – Estatísticas Descritivas referentes à Escala Ajustamento Pessoa-Função.....	25
Tabela 12 – Estatísticas Descritivas referentes à Escala Ajustamento Pessoa-Organização.....	26
Tabela 13 – Estatísticas Descritivas referentes à Escala Intenção de Saída.....	26
Tabela 14 – Média, Desvio-Padrão e Correlações .....	27
Tabela 15 – Medidas de Ajustamento do Modelo.....	28
Tabela 16 – Resultados da regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída.....	28
Tabela 17 – Medidas de Ajustamento do Modelo .....	29
Tabela 18 – Resultados da regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Função e a	

Intenção de Saída.....	29
Tabela 19 – Moderação Fases de Carreira: Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.....	30
Tabela 20 – Moderação Fases de Carreira: Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	16
Figura 2 – Interação das Fases de Carreira na relação entre o ajustamento à função e a Intenção de Saída.....	31

## INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo em constante mudança, cada vez mais competitivo e com sucessivas descobertas. Pelo que, também o mundo organizacional segue o mesmo rumo, pelo que se torna imperativo compreender de forma aprofundada as características individuais, expectativas profissionais e estruturas organizacionais.

Além da volatilidade do mundo organizacional, a saída de colaboradores representa um problema crítico para as organizações (Guzeller & Celiker, 2019). A vantagem de uma organização face à sua concorrência está diretamente relacionada com a capacidade da mesma em desenvolver e reter o seu capital humano (Campbell et al., 2012). Desta forma, as organizações devem primar por atrair e reter os seus trabalhadores (Onken-Menke et al., 2018).

A Intenção de Saída é descrita como um processo composto por vários estágios psicológicos, cognitivos e comportamentais que antecedem o momento em que o colaborador concretiza a sua saída da organização (Shareef & Atan, 2019).

De modo a resolver a problemática acima mencionada, as organizações necessitam de adotar uma postura proativa, procurando introduzir de modo atempado condutas que contrariem este fenómeno. Neste sentido, é essencial identificar os principais preditores da Intenção de Saída (Okolocha, 2020; Pratama et al., 2022).

A literatura evidência uma relação entre os níveis de ajustamento do colaborador e a sua intenção de abandonar voluntariamente a organização que integra. Concretamente, teóricos como Sekiguchi e Huber (2011), afirmam que o ajustamento face à função está negativamente relacionado com a Intenção de Saída, no sentido em que, quanto maior for o ajustamento, menor será a intenção sair.

O mesmo se verifica com o Ajustamento Pessoa-Organização que, de acordo com os autores Hoffman e Woehr (2006), está também negativamente associado à Intenção de Saída. Quanto maior for a compatibilidade entre os valores, normas e objetivos da organização e os valores e objetivos do colaborador (Kristof-Brown et al., 2005) menor será a probabilidade do mesmo pretender abandonar a organização.

Tendo em conta, a crescente consciencialização sobre as alterações demográficas e o seu impacto nas organizações torna-se pertinente avaliar o impacto que as diferentes Fases de Carreira, criadas com base na idade, têm sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores (WeKunze et al., 2021; Nagy et al., 2022), o possibilita assim uma perceção mais fidedigna de

quais são as necessidades, expectativas e valores morais destes – os colaboradores (Ludivine et al., 2021).

Por conseguinte, uma compreensão mais detalhada das Fases de Carreira e das suas implicações, permite que as organizações e os seus líderes ajustem as suas políticas e práticas às necessidades desta força de trabalho (Pahos & Galanaki, 2019; Sousa & Ramos, 2019; Kunze et al., 2021) e procedam à identificação dos aspetos que os diferentes colaboradores valorizam no seu local de trabalho – o que permitirá compreender de que forma é possível manter os mesmos satisfeitos (Maier et al, 2015).

Nesta perspetiva, a presente investigação parte da seguinte questão: *Será que a Fase de Carreira pode influenciar a relação entre os dois tipos de Ajustamento (à Função e à Organização) e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase da Carreira menor será a vontade de abandono voluntário da organização?*

## REVISÃO DA LITERATURA

### *Ajustamento Pessoa-Função*

O Ajustamento Pessoa-Função representa um tópico fundamental na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional, uma vez que tem relações estreitas com inúmeros *outcomes* organizacionais.

O Ajustamento Pessoa-Função define-se pela congruência existente entre a personalidade, o conhecimento, as competências e as habilidades do colaborador e os requisitos necessários ao desempenho da função em causa (Kristof-Brown, 2000). Em traços mais gerais, o ajustamento à função refere-se ao grau em que o colaborador está ajustado à sua função (Wong & Tetrick, 2017). Esta adequação pode estar relacionada com a medida em que as características individuais satisfazem os requisitos do cargo (Kristof, 1996), bem como com a medida em que o descritivo da função satisfaz os desejos, as necessidades e os valores do colaborador (Chhabra, 2015).

Acrescentado à definição acima exposta, Edwards, (1991) define Ajustamento Pessoa-Função como uma concordância entre as habilitações, necessidades e desejos do indivíduo e aquilo que lhe é exigido para o correto desempenho da sua função.

Lin e colaboradores (2014), dividem o construto em dois tipos distintos: *need-supplies fit* e *demands-abilities fit*. O primeiro é referente ao alinhamento entre os valores, necessidades, preferências e expectativas do indivíduo e as oportunidades que lhe são concedidas (Cable & DeRue, 2002). O segundo tipo de ajustamento, *demands-abilities fit*, refere-se à medida em que um indivíduo colmata, através das suas competências e capacidades, as exigências da função que executa, sendo necessária uma congruência entre as competências do indivíduo e os requisitos da função (Cable & DeRue, 2002; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

Contrariando a perspetiva tradicional, estudos mais recentes demonstram que o Ajustamento Pessoa-Função não é um processo estático. Wong & Tetrick (2017), defendem que se trata de um processo dinâmico resultante das constantes alterações que ocorrem na vida dos indivíduos e das funções que desempenham.

## *Ajustamento Pessoa-Organização*

O ser humano tende a dar preferência a cenários em que se verifique um ajustamento entre as suas características individuais e o ambiente envolvente. A mesma procura de congruência verifica-se no paradigma profissional (Cable & Judge 1996). O Ajustamento Pessoa-Organização conceptualiza-se pela existência de compatibilidade entre o indivíduo e a organização que o mesmo integra, sendo – esta compatibilidade – chave essencial para que a força de trabalho se mantenha comprometida (Kristof, 1996). Para que tal ocorra, é necessária uma semelhança entre os traços e as características individuais do colaborador e as características da organização (Argyris, 1957; Pervin, 1989).

O Ajustamento Pessoa-Organização recai sobre as características do clima e da cultura organizacional e os objetivos que a organização almeja, dando especial relevância ao alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais (Cable & Judge, 1996).

Os valores pessoais e os valores organizacionais representam dois sistemas bem definidos e relativamente independentes. No entanto – e ainda que independentes – estes sistemas podem estar em consonância, gerando bem-estar, ou em conflito, gerando tensão, o que influencia a eficácia organizacional.

Sendo que as atitudes e comportamentos são moldados pela congruência entre os valores e objetivos pessoais e os valores e objetivos da organização, é essencial que estejam alinhados (Edwards & Cable, 2009).

Kristof (1996) e Munchinsky & Monahan, (1987) utilizam duas dimensões para avaliar o Ajustamento Pessoa-Organização, nomeadamente, a congruência de valores e a congruência de objetivos. Especificando, a congruência de valores – a dimensão mais frequentemente utilizada para avaliar o Ajustamento Pessoa-Organização – ocorre aquando de uma conformidade entre os valores pelos quais a organização se rege e os valores do colaborador (O'Reilly et al. 1991; Kristof, 1996). À sua semelhança, a congruência de objetivos envolve uma concordância entre os objetivos estabelecidos pela organização e os objetivos pessoais do colaborador (Kristof, 1996).

Na abordagem de Milliman et al., (2017), podemos avaliar o construto consoante duas perspetivas distintas – o Ajustamento Subjetivo e o Ajustamento Objetivo – sendo que ambas têm como propósito avaliar a discrepância entre as características da organização *versus* as características do indivíduo, porém, através de diferentes métodos.

O Ajustamento-Subjetivo é avaliado com base na descrição que o indivíduo fornece dos seus valores pessoais e dos valores que percebe serem os da sua organização (Cavanaugh,

2016).

Enquanto que, o Ajustamento-Objetivo é aferido através da comparação da auto descrição do colaborador e descrição de valores da organização feita por uma terceira fonte, usualmente, uma chefia integrante da organização em causa (Chatman, 1989).

Kristof (1996) acrescenta uma terceira perspectiva, denominada Ajustamento-Percebido, na qual é pedido ao participante uma descrição daquelas que são as suas características bem como uma descrição das características da organização que integra.

Diversos autores relacionam o Ajustamento Pessoa-Organização com compromisso organizacional e a Intenção de Saída. Quando os valores pessoais são semelhantes ou estão alinhados com os valores organizacionais, surgem resultados positivos tais como: elevados níveis de satisfação, compromisso, bom desempenho, baixo *stress* e níveis reduzidos de *turnover* (Ostroff et al., 2005; O'Reilly et al., 1991; Coşkun et al., 2022).

### *Intenção de Saída*

O conceito Intenção de Saída pode ser definido como o sentimento experienciado pelos colaboradores aquando do desejo de abandonar a sua organização atual e procurar uma nova oportunidade laboral (Shahzad, Shah, Waseem & Bilal, 2020).

A Intenção de Saída e o *turnover* têm sido alvos de grande atenção por parte dos investigadores por serem uma temática com forte impacto no mundo organizacional (Han et al., 2020). A preferência dos colaboradores por organizações concorrentes representa uma enorme ameaça (Tanwar & Prasad, 2016) o que leva a uma necessidade crescente de adoção de práticas que atraiam, motivem e retenham os colaboradores. A Intenção de Saída revela ser um dos principais preditores do *turnover* (Amarneh et al., 2021) o que se traduz numa afronta à sustentabilidade das organizações.

Deste modo, como mencionado anteriormente, a atração e retenção dos colaboradores, apesar de fundamentais, são considerados processos extremamente desafiantes para as chefias atuais (Ranjan & Yadav, 2018; Mamun & Hasan, 2017) que fracassam ao não considerarem a influência direta que as práticas organizacionais têm sobre a problemática – Intenção de Saída (Basariya & Ahmed, 2019).

A saída de um colaborador pode ocorrer por meio de dois paradigmas – uma saída voluntária que ocorre quando o processo de saída surge por iniciativa do próprio colaborador ou, uma saída involuntária que, por oposição, ocorre quando o processo se inicia por parte da organização (Heneman et al., 2019).

À luz dos estudos de Tett e Meyer (2006), Intenção de Saída define-se como a vontade consciente e deliberada do colaborador em abandonar a organização.

A Intenção de Saída define-se como a cognição que precede a saída voluntária do colaborador (Steil et al., 2019). O *turnover*, por sua vez, refere-se à taxa de saída voluntária dos colaboradores (March & Simon, 1958). Deste modo, os conceitos “Intenção de Saída” e “*turnover*” dificilmente se encontram dissociados, tendo a literatura prévia descrito a Intenção de Saída como um forte preditor da saída efetiva (Alla & Rajâa, 2019). Consequentemente, considera-se inevitável que as organizações mantenham um olhar atento sobre a Intenção de Saída como modo de prevenir elevadas taxas de *turnover* (Bigliardi et al., 2005).

A Intenção de Saída do colaborador bem como, *a posteriori*, o *turnover* apresentam efeitos prejudiciais para ambas as partes – quer para o indivíduo quer para a organização (Namin et al., 2021). O valor despendido na contratação e na formação dos colaboradores assim como o tempo necessário para que o membro recém-chegado se sinta integrado e na posse dos recursos necessários para trabalhar em *high performance*, representa um grande custo para a organização (Kerse et al., 2022).

Uma elevada taxa de *turnover* é um sinal de alerta para a hipótese de algo relacionado com o funcionamento da organização não estar a decorrer como esperado (Borges & Ramos, 2011).

Com o decorrer do tempo, teóricos identificaram inúmero fatores que contribuem para altos níveis de Intenção de Saída. A Teoria do Equilíbrio Organizacional, afirma que o *turnover* resulta da ponderação entre o desejo do colaborador abandonar a organização e a perceção que o mesmo tem sobre a facilidade em efetivar esse abandono (March & Simon 1958, citado por Hom et al., 2017).

Baseado na Teoria do Equilíbrio Organizacional, Mobley (1977), estabeleceu o processo evolutivo que ocorre desde o momento em que o colaborador se encontra insatisfeito até ao momento final em que sai da organização. Passando pelas seguintes etapas: o colaborador exerce uma avaliação sobre a sua função atual; vive estados de insatisfação, reflete sobre a sua saída da organização; analisa o estado da procura de trabalho e os custos adjacentes à saída; tenciona procurar alternativas de emprego; procura efetivamente alternativas; avalia; compara as alternativas com a sua função atual, tenciona sair da organização e, por fim, sai efetivamente da organização.

A teoria acima mencionada consolidou-se na literatura empírica, considerando a Intenção de Saída como o antecedente mais próximo e significativo do *turnover*.

Anos mais tarde Mobley (1982), destacou quatro categorias como causas da Intenção de Saída, nomeadamente: contexto económico, variáveis associadas à organização, variáveis individuais relacionados com trabalho e variáveis individuais não relacionadas com o trabalho (Tabela 1).

**TABELA 1**

*Possíveis Causas de Intenção de Saída Mobley (1982).*

<i>Possíveis Causas da Intenção de Saída</i>	<i>Descrição</i>
Contexto Económico	Dificuldade em encontrar emprego, elevado desemprego, custo de vida elevado, inflação...
Variáveis relacionadas com a organização	Remuneração, sistema de recompensas, formação oferecida, oportunidades...
Variáveis individuais relacionadas com a função	Satisfação laboral, expectativas futuras...
Variáveis individuais não relacionadas com a função	Responsabilidades, situação familiar...

Além das causas apontadas por Mobley, Iddekinge e colaboradores (2011), nomearam os interesses vocacionais como preditores da Intenção de Saída uma vez que, se houver interesse por parte do colaborador em desempenhar determinada função, em detrimento de outra, haverá menor probabilidade de querer cessar o desempenho da função que prefere. Estes dados permitem verificar a associação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída - existindo uma congruência de interesses, existirá, conseqüentemente, uma menor Intenção de Saída.

O compromisso organizacional e a satisfação no trabalho são, também, apontados como antecedentes da Intenção de Saída (Shore & Martin, 1989; Wasti, 2003).

Literatura mais recente, aborda a Teoria do *Job Embeddedness* que tem por base as várias conexões que os colaboradores estabelecem dentro da organização e das comunidades que integram – conexões essas que permitem estabelecer um sentimento de pertença e integração. Sentindo-se integrados, os colaboradores não pretendem sacrificar esse sentimento

em detrimento de um novo local de trabalho (Mitchell et al., 2001, citado em Hom et al., 2017). O modelo mencionado elucida sobre as razões por detrás da permanência ou saída dos colaboradores.

Considerando que os tempos atuais são marcados por mercados de trabalho altamente competitivos é essencial que as organizações apostem em estratégias que visem diminuir as Intenções de Saída, retendo os colaboradores (Heidje & Van Der Heijden, 2006). As organizações necessitam de estar em constante debate sobre os determinantes críticos das Intenções de Saída, no sentido de ultrapassarem um dos maiores desafios vividos pelas mesmas (Musawer et al., 2021, Philips & Connell, 2004; Han, 2020).

### *Fases de Carreira*

Nos tempos que correm as temáticas empregabilidade e Fases de Carreira têm sido alvo de grande atenção na área da psicologia organizacional (Fouad and Kozlowski, 2019).

O conceito de carreira, cada vez mais, centra-se no indivíduo pelo que é expectável que este seja maioritariamente responsável pela sua construção. A perspetiva moderna de carreira associa-se à trajetória pessoal (Balassiano et al., 2004), sendo de difícil dissociação a Fase de Carreira e a fase de vida.

Segundo Pina-Cunha et al., (2010), o conceito de carreira foi percecionado ao longo de anos como uma oportunidade de progressão numa dada atividade profissional dentro da mesma organização.

Sousa et al., (2006), definem carreira como o progresso único e pessoal que cada indivíduo constrói tendo por base as suas necessidades ao longo da vida.

Artur et al., (1989), definem carreira como a sequência de experiências profissionais pelas quais um indivíduo passa ao longo do seu percurso de vida. Vários autores avaliam as Fases de Carreira considerando que ocorrem em paralelo com o desenvolvimento/ fases de vida do indivíduo (Super, 1957; Nicholson & West, 1989; Hall, 1975).

Carreira e as suas fases podem ser ainda definidas através de outra ótica, Rego et al., (2015), considera carreira como a passagem por várias etapas de uma determinada atividade profissional, frequentemente através de promoções dentro da mesma organização.

A Fase de Carreira em que o colaborador se encontra tem revelado ser indiciadora de determinados aspetos quanto ao comportamento do mesmo, nomeadamente, no que respeita ao compromisso organizacional, um dos maiores preditores de Intenção de Saída (Mowday et al., 1982). Além do compromisso organizacional, a *performance* e o absentismo apresentam níveis

próprios consoante a Fase de Carreira. Um estudo realizado por Aaron Cohen (1991), que teve como principal objetivo compreender se a Fase de Carreira exercia um efeito moderador sobre a relação entre o compromisso organizacional e os *outcomes* organizacionais, revelou que as consequências dos níveis de compromisso organizacional nos *outcomes* variam consoante a Fase de Carreira. Este efeito moderador revelou ser mais forte na relação entre compromisso organizacional e Intenção de Saída.

Ao revermos a literatura existente é possível encontrar vários modelos de Fases de Carreira. Sendo que os mesmos apresentam algumas diferenças consoante a perspetiva do autor. Modelos esses que se encontram sumarizados na tabela 2.

**TABELA 2***Comparação entre modelos de Fases de Carreira.*

<i>Paul Evans (1986)</i>	Exploração 15 - 33 anos	Consolidação 33 - 45 anos	Manutenção >45 anos	
<i>Hall &amp; Mansfield (1975)</i>	<i>Early career stage</i> 20 - 34 anos	<i>Mid career stage</i> 35 - 49 anos	<i>Late career stage</i> 50	
<i>Levinson (1978)</i>	<i>Early Adult Transitions</i> < 20 Anos - Baixo compromisso organizacional.	<i>Early Adulthood</i> 20 - 40 anos - Maior compromisso organizacional.	<i>Middle Adulthood</i> 40 - 60 anos - Novos objetivos pessoais e profissionais	<i>Late Adulthood</i> > 60 Anos - Conformidade com a situação profissional e pessoal.
<i>Super (1977)</i>	Exploração -Explora a organização de modo a descobrir as suas preferências.	Consolidação - Alcança o sucesso e estabelece o seu nome profissional.	Manutenção - Resignação com a carreira estabelecida até à data.	Afastamento - Desvinculo do âmbito profissional, valorização do crescimento pessoal.
<i>Slocum &amp; Cron (1985)</i>	<i>Trial</i> < 30 anos	<i>Stabilization</i> 31 – 44 anos	<i>Maintence</i> > 45 anos	
<i>Aaron Cohen (1991)</i>	<i>Early Career Stage</i> < 29 anos	<i>Mid-Career Stage</i> 30 - 39 anos	<i>Late Career Stage</i> > 40 anos	

Fonte: (Chattopadhyay & Gupta, 2005); (Ornstein, Cron & Slocum, 1989) e (Hall & Mansfield 1975).

A etapa de vida em que o indivíduo se encontra desenvolve-se paralelamente com a sua carreira, surgindo o paralelismo entre ambos. Tal como cada ser humano percorre diversas fases de desenvolvimento, o mesmo acontecerá com a carreira (Pina-Cunha et al., 2010).

Super (1957) e Levinson et al. (1978) defendem que, independentemente do cargo ou nível de formação, todos os indivíduos passam por Fases de Carreira específicas com atividades e processos psicológicos próprios.

Para a presente investigação foi utilizado o modelo de Aaron Cohen (1991), que utiliza a idade como indicador base para a operacionalização da Fase de Carreira. O modelo de Cohen (1991) apresenta semelhanças com modelos de outros autores nomeadamente, Hall & Mansfield (1975) e Slocum & Cron (1985). O mesmo considera que existem três Fases de Carreira: a *Early Career Stage*, que corresponde à Fase Inicial de Carreira – um período pautado pela incerteza e aquisição constante de conhecimento, estabelecendo-se objetivos pessoais e profissionais. Nesta Fase de Carreira, espera-se uma maior rotatividade e predisposição à mudança; a *Mid-Career Stage*, – na Fase Intermédia de Carreira, os níveis de autonomia crescem e a principal prioridade é criar estabilidade, verificando-se uma maior resistência à saída. Por último, *Late Career Stage* – os colaboradores que se encontram em Fase Avançada de Carreira, encontram-se bem estabelecidos, com carreiras sólidas e com pouco desejo de novas experiências, valorizam o legado que construíram até ao momento e não tencionam criar diferentes redes de contactos ou exercer novos cargos (Slocum & Cron, 1985).

## *Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização, Intenção de Saída e Fases de Carreira*

Boon e Biron (2016), afirmam existir a possibilidade do Ajustamento Pessoa-Função e Ajustamento Pessoa-Organização se influenciarem mutuamente durante o processo de *fit global* do colaborador. Um estudo realizado por Ağralı-Ermiş et al., (2021), apontou uma fraca relação positiva entre ambos os ajustamentos. Neste sentido, quanto maior for a harmonia entre o colaborador e a função que desempenha, maior será o seu ajustamento à organização.

É possível encontrar explicação paralela no estudo de Katz (1964), que incide sobre a percepção do colaborador. O autor afirma que o colaborador, aquando de uma percepção adequada das suas capacidades, necessidades e benefícios associados à função, sentirá um nível de compatibilidade com a organização mais elevado.

Considerando os estudos acima mencionados, constata-se que avaliar ambos os ajustamentos irá permitir um olhar mais fidedigno sobre a sua influência nas variáveis dependentes (Carless, 2005).

Passando para o impacto que os níveis de ajustamento podem ter. A literatura prévia revela que baixos níveis de ajustamento são fortes preditores de Intenção de Saída, por conseguinte, quando os colaboradores não se sentem ajustados à sua função, verifica-se um aumento do desejo em abandonar voluntariamente a organização (Oh et al., 2014; Abdalla et al., 2018; Guay et al., 2019; Lopes, 2020; Wheeler et al. 2007).

Verquer et al., (2003) e Jin et al., (2018), revelam, em estudos distintos, que o ajustamento face à organização se encontra associado a variáveis como a Intenção de Saída, satisfação laboral e compromisso com a organização. Hui et al., (2007), acresce que o apoio organizacional percebido constitui um preditor da Intenção de Saída, uma vez que, quando os colaboradores se sentem compreendidos e acolhidos, sentem que as suas dificuldades são tidas em consideração, veem reduzida a intenção de abandonar esse ambiente – que percebem como seguro e reconfortante.

Um estudo conduzido por Berisha e Lajçi (2020), no qual 211 colaboradores foram inquiridos, revelou qual a influência do ajustamento na Intenção de Saída. Os resultados demonstram um efeito negativo significativo entre o Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída bem como entre o Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída. Neste sentido, colaboradores com elevados níveis de ajustamento, mostram maior relutância em abandonar a sua organização.

Outro estudo que corrobora a informação acima exposta é o estudo realizado por Kerser et al., (2022), que contou com 232 funcionários de um banco, na Turquia. A investigação revelou resultados semelhantes aos do estudo de Berisha e Laici (2020). Verificou-se um efeito negativo significativo entre o Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída e o Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.

Perante tais dados, concluímos que o Ajustamento Pessoa-Organização e o Ajustamento Pessoa-Função podem influenciar diferentes parâmetros do contexto organizacional, nomeadamente a Intenção de Saída e o *Turnover* (Sekiguchi & Huber, 2011; Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Como complemento à informação acima mencionada, refiro a meta análise conduzida por Cotton e Turtle (1986), que revelou quais os fatores associados à Intenção de Saída. Nomeadamente, características pessoais, fatores relacionados com a função desempenhada e fatores externos. As características pessoais referem-se fatores como a idade do colaborador, ao tempo a que desempenha a sua função, o género e o nível de escolaridade. Os fatores associados à função referem-se a questões como o salário, a *performance* e a satisfação geral com a função. Por último, os fatores externos referem-se, por sua vez, a fatores como a taxa de desemprego, dificuldade em arranjar novo emprego, panorama económico, entre outras.

Como mencionado na secção dirigida a “Fases de Carreira”, a Fase de Carreira em que o colaborador se encontra tem impacto direto naquele que será o seu percurso profissional. Os aspetos que serão mais, ou menos, valorizados pelo próprio quanto à sua função, serão, também eles, resultantes da Fase de Carreira (Heslin, 2005). Deste modo, ao abordarmos conceitos como o Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída, torna-se pertinente considerar a moderação exercida pela Fase de Carreira.

Vários teóricos afirmam existir uma moderação das Fases de Carreira em vários *outcomes* organizacionais, nomeadamente o compromisso organizacional e, por conseguinte, a Intenção de Saída (Super 1957; Super et al., 1981).

Abordando detalhadamente cada Fase de Carreira é possível retirar algumas conclusões quanto à sua influência. Começando pela Fase Inicial de Carreira, literatura prévia aponta que o nível de compromisso que o colaborador sente face à sua organização irá depender não só das oportunidades que recebe como, também, do quão atrativas são as restantes oportunidades de que dispõe. Em termos práticos, significa que os colaboradores exercessem a sua função mas mantêm outras opções em aberto, quando descontentes, hesitarão pouco em mudar. Deste modo podemos concluir que o início de carreira está associado a um elevado nível de Intenção de

Saída (Costanza, 2012).

Aquando de uma Fase Intermédia de Carreira, a prioridade é desenvolver estabilidade na vida pessoal e profissional, comprometendo-se mais com a organização que integram (Levinson et al., 1978).

Em Fase Avançada de Carreira, o desejo é assentar e trabalhar com vista a alcançar o cargo sonhado, fazendo com a que disponibilidade para uma realocação seja menor. A relutância em mudar bem como a escassez de oportunidades podem estar na origem da baixa intenção de mudar de organização. Consequentemente, mesmo que o colaborador não se sinta ajustado nem comprometido, a Intenção de Saída é atenuada pela Fase Avançada de Carreira (Reichers 1986). Concluimos assim que a Intenção de Saída diminui com o avançar da Fase de Carreira (Super's 1957; Levinson et al., 1978).

Com base nos dados mencionados, podemos afirmar que o aumento do compromisso organizacional em início de carreira é importante para a diminuir a rotatividade.

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Por forma a orientar a procura de resposta à nossa questão de investigação e com base na revisão de literatura efetuada, conceptualizou-se o modelo de investigação (Figura 1) e formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1** – *Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na perceção de ajustamento com a organização.*

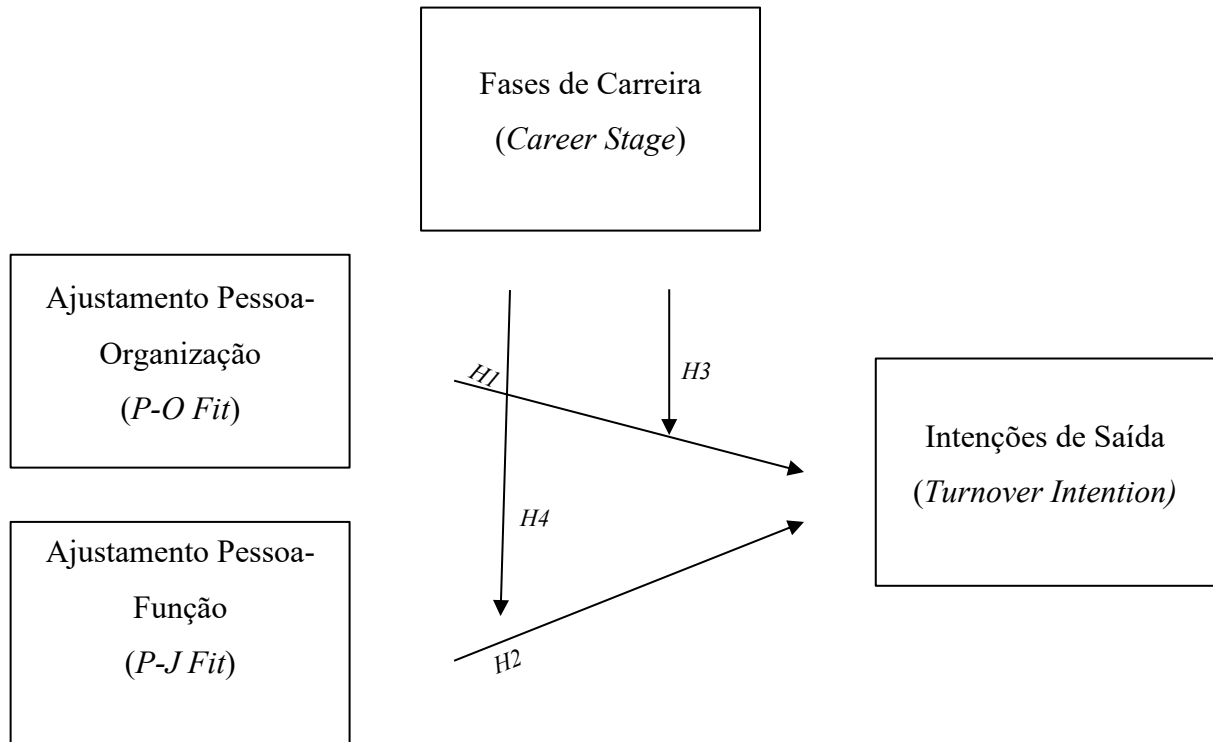
**Hipótese 2** – *Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na perceção de ajustamento com a função.*

**Hipótese 3** – *As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à organização na Intenção de Saída.*

**Hipótese 4** – *As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à função na Intenção de Saída.*

**FIGURA 1**

*Modelo de Investigação..*



# MÉTODOS

## Delineamento

A presente investigação de natureza quantitativa apresenta uma abordagem não-experimental com carácter hipotético-dedutivo onde foram testadas hipóteses formuladas *a priori*. Apresenta também um carácter correcional pelo que foram analisadas as relações entre as variáveis em estudo - Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização, Intenção de Saída e Fases de Carreira - sem qualquer tipo de manipulação intencional (Marôco, 2011).

É uma investigação transversal uma vez que todos os dados foram recolhidos num único momento (Marôco, 2018).

## Participantes

No presente estudo, utilizou-se a técnica de amostragem aleatória simples, de conveniência e o método *snowball* uma vez que foi pedido aos participantes que partilhassem o questionário com a sua rede e contactos, aumentando assim a dimensão da amostra (Marôco, 2011). A recolha dos dados teve uma duração aproximada de 3 meses.

Estamos perante uma amostra heterogénea, dado que foram incluídos participantes de diferentes faixas etárias, género e com diferentes níveis de escolaridade, como podemos observar nos dados apresentados na tabela 3. Como critério de inclusão da presente investigação foi estabelecido a maioria dos participantes bem como estarem empregados à data de resposta ao questionário.

Cada participante foi questionado quanto ao seu género, idade, nível de escolaridade, grau de ajustamento à sua função, grau de ajustamento à sua organização e grau de Intenção de Saída.

A dimensão da amostra para este estudo foi estimada com base no *software G\*Power*, versão 3.1.9.7 (Faul et al., 2007). Para avaliar as relações propostas entre as variáveis, foi considerado um poder de teste de .95, um nível de significância de .05, uma magnitude de efeito média de  $f = .15$ . Considerando que, no modelo de pesquisa, o número de variáveis preditores da eficácia do site B2B é igual a 3, o número de casos necessários para este estudo é igual a 105. A amostra é constituída por um total de 175 participantes voluntários com idades compreendidas entre 19 e os 74 anos, com uma média das idades de 37.31 sendo o desvio

padrão igual a 12.55. Os dados referidos encontram-se expostos na tabela 4.

Quanto à amostra, 24.6% (n=43) dos participantes são do sexo masculino e 75.4% (n=132) do sexo feminino.

Dos participantes inquiridos, 10.3% (n=18) tem um nível de escolaridade Inferior ao 12º ano, 29.1% (n=51) apresenta um nível escolaridade correspondente ao 12º ano ou equivalente e 60.6% (n=106) encontra-se Licenciado ou com um grau superior.

No que concerne às Fases de Carreira, foram criadas três fases baseadas na idade, à luz do modelo de Aaron Cohen (1991), – Fase Inicial até aos 29 anos, Fase Intermédia que ocorre entre os 30 e os 39 anos e a Fase Avançada que ocorre após os 40 anos. Constatamos que 37.7% (n=66) dos participantes encontra-se em Fase Inicial de Carreira, 14.9% (n=26) em Fase Intermédia e os restantes 47.4% (n=83) dos inquiridos em Fase Avançada (Tabela 3).

### TABELA 3

*Caracterização da Amostra por Género, Escolaridade e Fases de Carreira.*

		Frequência	Percentagem
Género	Masculino	43	24.6%
	Feminino	132	75.4%
Escolaridade	Inferior ao 12º ano	18	10.3%
	12º ano ou equivalente	51	29.1%
	Licenciatura ou superior	106	60.6%
Fases de Carreira	Fase Inicial	66	37.7%
	Fase Intermédia	26	14.9%
	Fase Avançada	83	47.4%

**TABELA 4***Caracterização da Amostra por Idade.*

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	19	74	37.31	12.55

### ***Variáveis e Instrumentos***

#### ***Ajustamento Pessoa-Função***

Para avaliar o Ajustamento Pessoa-Função foi utilizada a escala unidimensional desenvolvida por Lauver e Kristof-Brown (2001) composta por 5 itens (Tabela 5) que avaliam a percepção do nível aptidão para executar a função em causa. Foi realizada a tradução e retroversão da escala para a língua portuguesa visto ser inexistente a validação da mesma para a língua portuguesa (Anexo A). Esta escala inclui 3 itens que incidem sobre o ajustamento entre a função e as competências (“As minhas capacidades encaixam na exigência deste trabalho”, “Eu tenho as habilidades e qualificações certas para fazer este trabalho” e “Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos deste trabalho”) e sobre a personalidade (“A minha personalidade encaixa neste trabalho” e “Sou a pessoa certa para este tipo de trabalho”). Os itens são classificados numa escala tipo *Likert* de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo Totalmente”) pontos.

**TABELA 5**

*Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Função.*

Nº de Item	Descrição do Item
1	As minhas capacidades encaixam na exigência deste trabalho.
2	Eu tenho as habilidades e qualificações certas para fazer este trabalho.
3	Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos deste trabalho.
4	A minha personalidade encaixa neste trabalho.
5	Sou a pessoa certa para este tipo de trabalho.

### *Ajustamento Pessoa-Organização*

Para avaliar o Ajustamento Pessoa-Organização foi utilizada a escala unidimensional de Lauver e Kristof-Brown (2001) que tem por base questões desenvolvidas por Cable e Judge, em 1996, com o propósito de avaliar o ajustamento à organização percebido pelos colaboradores.

A presente escalada é composta por 3 itens (Tabela 6) que foram sujeitos a tradução e retroversão. (Anexo B), realçando que o item 3 é um item inverso. Os participantes classificaram cada um dos itens numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

## TABELA 6

*Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Organização.*

Nº de Item	Descrição do Item
1	Os meus valores correspondem ou encaixam-se aos desta organização.
2	Sou capaz de manter os meus valores nesta empresa.
3 (Inverso)	Os meus valores previnem-me de encaixar nesta empresa porque são diferentes dos valores da empresa.

### *Intenção de Saída*

Na presente investigação, o instrumento utilizado para medir a Intenção de Saída foi a escala unidimensional de Bozeman e Perrewé (2001) composta por 5 itens (Tabela 7), sendo os itens 3, 4 e 5 formulados na negativa, pelo que se consideram itens invertidos. Os participantes classificaram cada um dos itens numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, onde 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”. Procedeu-se à tradução e retroversão para a língua portuguesa da presente escala (Anexo C).

**TABELA 7***Itens Correspondentes à Escala Intenção de Saída.*

Nº de Item	Descrição do Item
1	Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego.
2	Neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego noutra organização.
3 (Invertido)	Não tenciono deixar este emprego.
4 (Invertido)	É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano.
5 (Invertido)	Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.

## **Procedimento**

A recolha de dados foi efetuada por questionário digital (Anexo D) criado na plataforma *Qualtrics* e posteriormente divulgado através das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn* de modo a chegar ao maior número de participantes. Ao longo da divulgação do questionário foi sempre mencionado que para estar elegível a responder ao mesmo teria de ser maior de idade e estar empregado ao momento da resposta.

O questionário iniciou-se com uma breve instrução sobre a investigação em causa, na qual era requerido aos participantes que respondessem com sinceridade, deixando a ressalva de que não existiam respostas certas nem erradas, garantindo a confidencialidade das mesmas e a possibilidade de abandonar o questionário a qualquer momento. Aquando aceite o consentimento informado, o participante começou por responder à primeira secção de questões que tinham como finalidade recolher dados sociodemográficos como: género, idade e nível de escolaridade. A segunda secção de questões composta pelas três escalas que tinham como intuito analisar os constructos em causa – Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.

Findo o preenchimento do questionário foi disponibilizado o *e-mail* institucional para os participantes, que assim desejassem, solicitarem mais informações bem como para o esclarecimento de dúvidas que surgissem.

Após a recolha de dados, realizou-se o tratamento estatístico com recurso aos programas

√

*IBM SPSS STATISTICS* (versão 29) e *JAMOVI*.

O tratamento estatístico começou pela codificação das variáveis sociodemográficas. A variável idade foi codificada como uma variável quantitativa. A variável género foi operacionalizada da seguinte forma: “1” corresponderia a participantes do género feminino e “2” a participantes do género masculino. Relativamente ao nível de escolaridade, “1” corresponde ao nível “Inferior ao 12º ano”, “2” ao nível “12º ano ou equivalente” e, por último, “3” corresponde ao nível de escolaridade “Licenciatura ou superior”.

Realizada a codificação, verificaram-se as qualidades métricas das escalas utilizadas. Para analisar a Fiabilidade, determinou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, para as escalas Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída, que retrata a consistência interna da escala. Os valores podem variar entre 0 e 1, mas para que este valor seja considerado aceitável deverá ser igual ou superior a 0.70 (Hill & Hill, 2002).

## RESULTADOS

### Qualidades Métricas

Nesta secção, procedeu-se à realização da análise das qualidades métricas das escalas utilizadas no presente estudo, com recurso aos programas *IBM SPSSStatistics* e *JAMOVI*.

#### Fiabilidade

A fiabilidade das escalas da presente investigação, ou capacidade de as mesmas serem consistentes, foi avaliada considerando o cálculo do *Alpha de Cronbach* para determinar a consistência interna. A fiabilidade considera-se aceitável quando o *alpha* tem valores iguais ou superiores a 0,70 (Pestana e Gageiro, 2008).

#### *Ajustamento Pessoa-Organização*

Para a escala de Ajustamento Pessoa-Organização, calculou-se a consistência interna, tendo sido obtido um valor aceitável, 0.71 para a escala total (Hill & Hill, 2002) (Tabela 8).

**TABELA 8**

*Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Organização.*

---

<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
.71	3

---

#### *Ajustamento Pessoa-Função*

Para a escala de Ajustamento Pessoa-Função, calculou-se a consistência interna, tendo sido obtido um valor bom 0.85 para a escala total (Hill & Hill, 2002) (Tabela 9).

**TABELA 9**

*Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Função.*

---

<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
.85	5

---

### *Intenção de Saída*

Para a escala da Intenção de Saída, calculou-se a consistência interna, tendo sido obtido um valor bom, 0.85, para a escala total (Hill & Hill, 2002) (Tabela 10).

**TABELA 10**

*Fiabilidade da Escala Intenção de Saída.*

<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
.85	5

### *Análise Descritiva*

Para possibilitar a devida análise das respostas dos participantes, realizou-se a estatística descritiva das variáveis do presente estudo. Deste modo, é possível aferir o posicionamento dos 175 participantes no que concerne ao seu ajustamento à organização, ajustamento à função e Intenção de Saída tendo por base o ponto central (3).

Relativamente à escala Ajustamento Pessoa-Função a média de resposta apresentou um valor aproximando de 4.28 e um desvio padrão de 0.75 (Tabela 11), significando que, no geral, os participantes sentem-se ajustados à sua função.

**TABELA 11**

*Estatísticas Descritivas referentes à Escala Ajustamento Pessoa-Função.*

	Média	Desvio padrão
Ajustamento Pessoa-Função	4.28	.75

Quanto à escala Ajustamento Pessoa-Organização, verificou-se uma média de resposta no valor de 3.93 e um desvio padrão de 0.93 (Tabela 12) significando que, no geral, os participantes sentem-se ajustados à organização a que pertencem.

**TABELA 12**

*Estatísticas Descritivas referentes à Escala Ajustamento Pessoa-Organização.*

	Média	Desvio padrão
Ajustamento Pessoa-Organização	3.93	.93

Na escala da Intenção de Saída verificou-se um valor médio aproximado de 2.35 e o desvio-padrão de 1.11 (Tabela 13) demonstrando que os participantes apresentam baixa intenção de abandonar a sua organização.

**TABELA 13**

*Estatísticas Descritivas referentes à Escala Intenção de Saída.*

	Média	Desvio padrão
Intenção de Saída	2.35	1.11

### **Relação entre Variáveis**

Depois da análise das qualidades dos instrumentos de medida utilizados para este estudo, procedeu-se à análise das relações entre as variáveis em estudo, com a intenção de verificar a existência de condições prévias para prosseguir com os testes de hipóteses. Esta análise teve por base o cálculo dos coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis em estudo. Este índice varia entre ] -1, 1[ ; no caso de o valor ser negativo, infere-se que as variáveis variam em sentidos opostos e, por oposição, se o valor for positivo, ambas as variáveis variam no mesmo sentido.

Relativamente à intensidade da associação, considerou-se os valores superior a .75 a uma associação bastante forte, entre .50 e .75 a uma associação forte, entre .25 e .50 a uma associação moderada e inferior a .25 uma associação fraca (Marôco, 2018).

**TABELA 14***Média, Desvio-Padrão e Correlações.*

	Média	Desvio- Padrão	Ajustamento Pessoa- Função	Ajustamento Pessoa- Organização	Intenções de Saída	Fases de Carreira
Ajustamento Pessoa- Função	4.28	0.75	--			
Ajustamento Pessoa- Organização	3.93	0.93	.38**	--		
Intenção de Saída	2.38	1.11	-.23**	-.44**	--	
Fases de Carreira	2.10	0.92	.14	.08	-.27**	--

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

A partir da Tabela 14 é possível concluir que a escala Ajustamento Pessoa-Função tem uma correlação significativa, positiva moderada com a escala Ajustamento Pessoa-Organização ( $r=.38$ ;  $p < 0.01$ ) e uma correlação significativa negativa fraca com a escala Intenções de Saída ( $r=-.23$ ;  $p < 0.01$ ). A variável Ajustamento Pessoa-Organização apresenta uma correlação significativa negativa moderada com a escala Intenções de Saída ( $r=-.44$ ;  $p < 0.01$ ).

Por último, as Fases de Carreira apenas apresentam uma correlação negativa moderada com a escala Intenções de Saída ( $r=-.27$ ;  $p < 0.01$ )

## Teste de Hipóteses

Após a verificação das qualidades métricas e a correlação entre as variáveis, serão apresentados os resultados dos testes efetuados para dar resposta às duas hipóteses iniciais da presente investigação.

**Hipótese 1** – *Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na percepção de ajustamento com a organização.*

Para testar a hipótese H1, realizou-se uma Regressão Linear Simples, e verificou-se que a variável preditora Ajustamento Pessoa-Organização é responsável por 19% da variabilidade da variável de critério Intenção de Saída ( $R^2 = .19$ ), tal como verificamos na tabela 15. Para além disso, ainda é possível observar que o Ajustamento Pessoa-Organização tem um efeito negativo e significativo na Intenção de Saída ( $\beta = -.53$ ;  $p < 0.001$ ), confirmando-se assim a Hipótese 1.

**TABELA 15**

*Medidas de Ajustamento do Modelo.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>
1	0.44	0.19

Nota. Models estimated using sample size of N=175

**TABELA 16**

*Resultados da regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída.*

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	4.41	0.33	13.32	< .001
POFit	-0.53	0.08	-6.40	< .001

**Hipótese 2** – Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na percepção de ajustamento com a função.

Para testar a hipótese H2, realizou-se uma Regressão Linear Simples, verificou-se que a variável preditora Ajustamento Pessoa-Função é responsável por 5% da variabilidade da variável de critério Intenção de Saída ( $R^2 = .05$ ), tal como se verifica na tabela 17. Para além disso, ainda é possível observar que o Ajustamento Pessoa-Função tem um efeito negativo e significativo na Intenção de Saída ( $\beta = -.35$ ;  $p < 0.005$ ) (Tabela 18), confirmando-se assim a Hipótese 2.

**TABELA 17**

*Medidas de Ajustamento do Modelo.*

Modelo	R	R <sup>2</sup>
1	0.23	0.05

Nota. Models estimated using sample size of N=175

**TABELA 18**

*Resultados da regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída.*

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto	3.83	0.48	8.05	< .001
PJFit	-0.35	0.11	-3.17	0.002

## *Influência das Fases de Carreira*

**Hipótese 3** - *As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à organização na Intenção de Saída. .*

Tendo por base os resultados do teste de moderação (Tabela 19), podemos constatar que não foi encontrado um efeito moderador das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída ( $\beta = .04, p=.663$ ), pelo que a hipótese não pode ser corroborada.

**TABELA 19**

*Moderação Fases de Carreira: Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.*

	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
POFit	-0.50	0.08	-6.34	< .001
FasesCarreira	-0.29	0.08	-3.62	< .001
P-O Fit * FasesCarreira	0.04	0.09	0.44	0.663

**Hipótese 4** - *As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à função na Intenção de Saída.*

Tendo por base os resultados obtidos (Tabela 20), podemos constatar que existe um efeito moderador marginalmente significativo das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída ( $\beta =.22, p=.065$ ), pelo que se considera esta hipótese corroborada.

**TABELA 20**

*Moderação Fases de Carreira: Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída.*

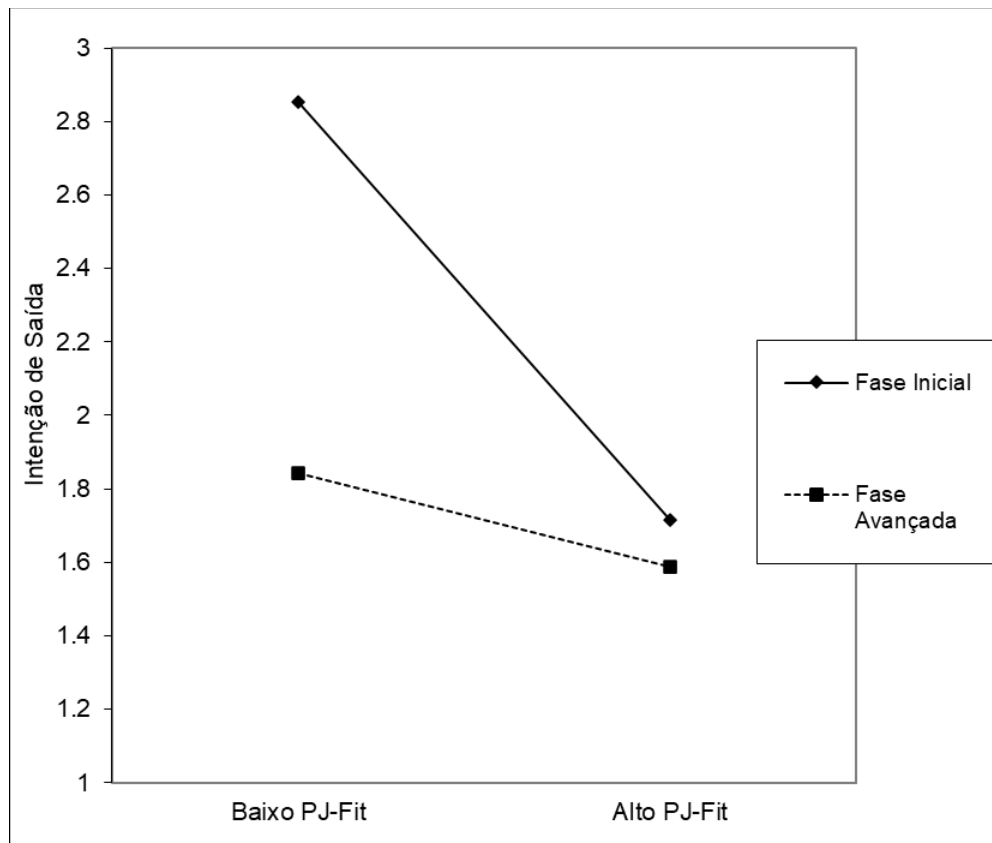
	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
PJFit	-0.35	0.11	-3.23	0.001
FasesCarreira	-0.28	0.09	-3.34	< .001
P-J Fit * FasesCarreira	0.22	0.12	1.85	0.065

Analisando a figura de interação abaixo (Figura 2) constatamos que em situações de baixo ajustamento à função, colaboradores em fase inicial de carreira mostram maior Intenção de Saída quando comparados com colaboradores em fase avançada de carreira.

Verificamos, também, que em situações de alto ajustamento à função, quer em situação de Fase de Carreira Avançada quer em situação de Fase de Carreira Inicial, evidencia-se uma redução na Intenção de Saída, sendo esta redução mais intensa para colaboradores posicionados na Fase de Carreira Inicial.

**FIGURA 2**

*Interação das Fases de Carreira na relação entre o ajustamento à função e a Intenção de Saída.*



√

## DISCUSSÃO

A presente investigação teve como principais objetivos perceber se as Fases de Carreira, estabelecidas à luz do modelo utilizado por Aaron Cohen (1991), moderam a relação entre o Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída bem como aferir a existência de relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e Intenção de Saída e Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída.

A Intenção de Saída revela ser um dos resultados de baixos níveis de compromisso organizacional e preditor de abandonar a organização voluntariamente (Mowday et al., 1982). A literatura prévia revelou que a relação entre os níveis de compromisso organizacional e a Intenção de Saída, varia consoante as diversas Fases de Carreira (Cohen, 1991). Deste modo, a interpretação dos resultados provenientes desta investigação revela ser pertinente. Tal justifica-se com a obtenção, por parte das organizações, de um maior entendimento sobre quais as necessidades subentendidas ao longo das várias Fases de Carreira e o seu impacto na permanência do colaborador na organização.

Através da análise das variáveis em estudo, verificou-se que não existem diferenças significativas na Intenção de Saída relativamente ao género.

Foram encontradas diferenças significativas na Intenção de Saída face às Fases de Carreira. Tal descoberta vai ao encontro de estudos prévios. A Fase de Carreira Inicial apresenta um maior nível de Intenção de Saída o que poderá ser justificado por se tratar de uma fase repleta de questões e incertezas por parte dos colaboradores, na qual existe uma valorização acrescida do desenvolvimento de competências e pouca tolerância a aspetos que não sejam apreciados (Slocum & Cron, 1985; Costanza, 2012). Contrariamente, verificou-se que a Fase de Carreira Avançada apresenta níveis mais baixos de Intenção de Saída, quando comparada às restantes fases, o que, uma vez mais, condiz com a literatura - colaboradores que se encontram em Fase Avançada de Carreira, estão bem estabelecidos, estáveis e com o foco principal na sua vida pessoal, havendo uma tendência para manterem os hábitos que possibilitaram a estabilidade construída até então e, portanto, pouca necessidade e abertura a desbravar novos caminhos profissionais (Slocum & Cron, 1985; Levinson et al., 1978)

No concerne à hipótese 1: *“Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na percepção de ajustamento com a organização.”*, o resultado obtido foi o esperado. Sendo o Ajustamento Pessoa-Organização considerado por

variados autores como uma das necessidades básicas dos colaboradores, verificou-se uma relação significativa negativa entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída. Neste sentido, quanto menor for a congruência entre organização e o colaborador maior será a sua Intenção de Saída. Tais resultados dão força a estudos prévios que afirmam que quando os colaboradores percebem um ajustamento adequado entre os seus valores e os da organização tendem a demonstrar uma maior intenção de permanecer na mesma (Abdalla et al., 2017; Cavanaugh, 2016; Coşkun et al., 2022).

Quanto à hipótese 2: *“Espera-se encontrar uma relação negativa entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que a Intenção de Saída acresce quando se verifica uma redução na percepção de ajustamento com a função.”*, os resultados obtidos permitiram concluir que quanto menor for compatibilidade entre as características do colaborador e as características da função que desempenha, maior será a sua intenção de abandonar a organização voluntariamente. Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005; Wheeler et al. 2007;

Relativamente ao efeito moderador das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização e Intenção de Saída expostos nas hipóteses 3 e 4, respetivamente: *“As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à organização na Intenção de Saída..”* e *“As Fases de Carreira exercem um efeito moderador na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída, no sentido em que quanto mais avançada for a Fase de Carreira mais atenuado será o efeito negativo do ajustamento à função na Intenção de Saída.”* apenas se confirmou a hipótese 4.

Pelo que deste modo, relativamente à hipótese 4 foi encontrado um efeito marginalmente significativo das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída: aquando de um alto ajustamento à função é possível evidenciar uma intensa redução na Intenção de Saída por parte de colaboradores que se encontrem em fase inicial de carreira. Tal resultado poderá ter sustento no facto da Fase Inicial de Carreira ser considerada um período crítico no que diz respeito à Intenção de Saída. Como revelado através de estudos anteriores, os níveis de motivação intrínseca são mais baixos na Fase Inicial de Carreira quando comparada com as restantes fases (Slocum & Cron 1985), o que, fará com que

o colaborador esteja muito mais sensível a fatores externos e, deste modo, o impacto de um baixo ajustamento é mais forte. Seguindo a mesma linha de raciocínio, mas por polo oposto, quando se trata de uma Fase de Carreira Avançada, as consequências associadas ao baixo ajustamento à função são atenuadas, isto é, a elevada conformidade, a elevada motivação intrínseca, a escassez de alternativas bem como todo o tempo e recursos investidos até à data cimentam a ligação do colaborador à organização (Reichers, 1986; Cohen, 1991). Pelo que, mesmo em situações de desajustamento, a Intenção de Saída será menor.

No que concerne à hipótese 3, não foi verificado um efeito moderador das Fases de Carreira na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, apesar de tal resultado não ir na totalidade ao encontro da literatura existente, tal poderá ser fundamentado pelo facto do Ajustamento Pessoa-Organização ser menos propenso a sofrer alterações ao longo do tempo (Sekiguchi & Huber, 2011) comparativamente ao Ajustamento Pessoa-Função (Ostroff et al., (2002).

### **Limitações e estudos futuros**

Em bom rigor, é possível constatar que a presente investigação ostenta algumas limitações que devem ser consideradas em futuros estudos.

A primeira limitação prende-se à amostra. A amostragem é constituída por 175 participantes não tendo dimensão suficiente para a generalização de resultados à população portuguesa. No futuro seria pertinente repetir a investigação mas obtendo um número muito mais alargado de participantes.

Dado que o questionário foi aplicado num só momento, para estudos futuros recomenda-se replicar a investigação, porém, fazê-lo através de um estudo longitudinal uma vez que investigadores afirmam que o Ajustamento Pessoa-Função e Ajustamento Pessoa-Organização não processos estáticos, mas sim dinâmicos.

No decorrer da investigação, foi notório que grande parte da bibliografia disponível e consultada referente às Fases de Carreira era bastante antiquada o que representou, desde cedo, uma limitação.

Por último, aponto como limitação a influência de fatores externos nas Intenções de Saída nomeadamente alterações económicas, políticas e sociais que podem impactar os resultados obtidos. Uma vez que a Intenção de Saída não é reflexo exclusivo do Ajustamento Pessoa-Função nem do Ajustamento Pessoa-Organização.

## **Implicações teóricas e práticas**

Ainda que com as limitações acima mencionadas, a presente investigação revela ser pertinente para o campo teórico e prático.

Presentemente os colaboradores escolhem a organização que pretendem integrar consoante as suas necessidades e a trilharam a sua carreira consoante as diferentes metas e objetivos pessoais (Heslin, 2005).

Deste modo o presente estudo permite compreender a relação do Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização com a Intenção de Saída com o fator diferenciador de a mesma ser moderadora pelas Fases de Carreira. Sendo a Intenção de Saída, um tema crucial para as organizações pelos efeitos prejudiciais que acarreta quer para o colaborador quer para a própria organização (Nami et al., 2021), os resultados reforçam a importância de as organizações trabalharem no sentido de aumentarem os níveis de ajustamento, para a diminuição dos níveis de Intenção de Saída.

É possível, também através dos resultados alertar as organizações para a importância de contribuírem para o ajustamento dos colaboradores em início de carreira de modo a reter os mesmos. Compreender como o Ajustamento Pessoa-Função afeta a Intenção de Saída em diferentes Fases de Carreira pode ajudar a desenvolver estratégias de retenção mais eficazes, reduzindo a rotatividade.

Em termos práticos, o estudo presente contribui para uma adaptação mais eficaz às mudanças do mundo organizacional, uma vez que, ao compreenderem como as Fases de Carreira afetam o ajustamento, as organizações conseguem prever o comportamento do colaborador e alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos mesmos. Possibilita simultaneamente, a criação de programas de desenvolvimento de carreira adequados a cada Fase de Carreira, promovendo os níveis de ajustamento e reduzindo a Intenção de Saída.

Por último, espera-se que a presente investigação alerte para a necessidade de desenvolver e promover estratégias e comportamentos que colmatem as necessidades da organização e, paralelamente, dos recursos humanos que a compõem. Deste modo, os colaboradores sentir-se-ão mais concretizados, satisfeitos e comprometidos o que levará a um menor desejo de abandonar a organização.

## REFERÊNCIAS

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. and Abdou, H. (2018), "Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions", *Personnel Review*, Vol. 47 No. 4, pp. 863-881.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Ağralı Ermiş, Sermin & Altinişik, Ünsal & Burmaoğlu, Gül. (2021). Examination of the Prediction of Person-Job Fit on Person-Organization Fit from the Perspective of Academics. *Journal of Educational Issues*. 7. 43. 10.5296/jei.v7i3.19276.
- Alla, A. & Rajâa, O. (2019). A Review of the Literature on Employee Turnover. *American International Journal of Social Science*, 8(3), 22-29. 10.30845/aijss.v8n3p4
- Amarneh, S.; Raza, A.; Matloob, S.; Alharbi, R.K.; Abbasi, M.A. (2021) The influence of person-environment fit on the turnover intention of nurses in Jordan: The moderating effect of psychological empowerment. *Nurs. Res. Pract.* 2021, 2021, 6688603
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative science quarterly*, 1-24.
- Arthur, Michael & Hall, Douglas & Lawrence, Barbara. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach..10.1017/CBO9780511625459.003
- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes Filho, J. R. (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. *Revista de Administração contemporânea*, 8 (3), 99-116
- Basariya, S., & Ahmed, R. (2019). A study on attrition: turnover intentions of employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601.  
<http://www.iaeme.com/ijciet/issues.asp?JType=IJCIET&VType=10&IType=1>

- Berisha, G. and Lajçi, R. (2020) “Fit to Last? Investigating How Person-Job Fit and Person-Organization Fit Affect Turnover Intention in the Retail Context”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(2), pp. 407–428. doi:10.15388/omee.2020.11.40.
- Bigliardi, B.; Petroni, A.; Dormio, A.I. (2005). Organizational socialization career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2005, 26, 424–441.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human relations*, 69(12), 2177-2200.
- Borges, M. S., & Ramos, N. M. (2011). Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial. In VIII Convibra Administração: Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Publicado em (Vol. 4)
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Cable, D. M., & Derue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010>. 87.5.875
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *The Academy of Management Review*, 37(3), 376–395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>

- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.  
doi:10.1348/096317905X25995
- Cavanaugh, J. (2016). Does the way we measure fit matter: Predicting behaviors and attitudes using different measures of fit
- Chatman, Jennifer. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*. 14. 333-349.  
10.2307/258171.
- Chattopadhyay, S., & Gupta, A. (2005). The Impact of Life Stages and Career Stages on Employee Job Performance: A Review. pp. 18-23. Retrieved Dezembro 22, 2017
- Chhabra, Bindu. (2015). Person-Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Indian journal of industrial relations*. 50. 638 -651.
- Cohen, Aaron. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*. 64. 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00558.x.
- Coşkun, B., Toprak, E., Katıtaş, S., & Sipahioğlu, M. (2022). Teachers' person-organization fit and turnover intentions: The role of psychological wellbeing. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(2), 1–21.
- Costanza, David & Badger, Jessica & Fraser, Rebecca & Severt, Jamie & Gade, Paul. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*. 27. 10.1007/s10869-012-9259-4.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1996). A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>.

√

- Cron, W. L., & Jr., J. S. (1986). The Influence of Career Stage on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, XXIII, pp.119-129.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Evans, P. (1986). New directions in career management. *Personnel Management*, pp. 26- 29.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- Fouad, N. A., & Kozlowski, M. B. (2019). Turning around to look ahead: Views of vocational psychology in 2001 and 2019. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 375–390. <https://doi.org/10.1177/1069072719841602>.
- Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 209–223. doi:10.1016/0001-8791(79)90071-x
- Graczyk-Kucharska, M. & Erickson, G. S. (2020). A Person-Organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*,16(4), 149-176. 10.7341/20201645
- Guay, R. P., Kim, Y.-J., Oh, I.-S., & Vogel, R. M. (2019). The Interaction Effects of Leader and Follower Conscientiousness on Person–Supervisor Fit Perceptions and Follower Outcomes: A Cross-level Moderated Indirect Effects Model. *Human Performance*, 32(3-4), 181–199. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1649677>.

- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120
- Hall, D.T., & Mansfield, R.M. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60, 201-210.
- Han, J. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on Individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. 36(1),156-173. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>
- Han, J. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. 36(1), 156-173. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
- Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2019) *Staffing Organizations*. McGrawHill Education.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 389-399.

- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 1-16.  
<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Iddekinge, C., Roth, P., Putka, D., & Lanivich, S. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1167-1194
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through Conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133. <http://dx.doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kerse, G., Koçak, D. and Babadağ, M. (2022) “Relationship between Person–Environment Fit Types and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model”, *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(2), pp. 384–405.  
doi:10.15388/omee.2022.13.85.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. M., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person- supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470.
- Levinson, D. J., Darow, .C N., Klein,. E B., Levinson, M. H. &McKee, B. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Lin, Y., Yu, C., & Yi, C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit and well- being on job performance. *Social Behavior and Personality*, 42 (9), 1537-1548.
- Lopes, F. T. (2020). The role of the perceived corporate social responsibility in the retention of talent mediated by the Person-Organization fit and affective wellbeing variables. *Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitario de Lisboa, Lisboa*.  
<http://hdl.handle.net/10071/21661>
- Ludivine Martin, Uyen T. Nguyen-Thi & Caroline Mothe (2021): Human resource practices, perceived employability and turnover intention: does age matter? *Applied Economics*, DOI: 10.1080/00036846.2021.1886238
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 382–397.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386>
- Mamun, C., & Hasan, N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- March, J.; Simon, H. *Organizations*; John Wiley & Sons: New York, NY, USA, 1958.

Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.*: 7ª edição. ReportNumber, Lda.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.* 5ª Edição. Pêro Pinheiro:  
ReportNumber, Lda

Milliman, J., Ausar, K., & Bradley-Geist, J. C. (2017). The implications of workplace spirituality for person–environment fit theory. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/rel0000068>

Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control.* Filipinas:  
Addison- Wesley Publishing.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* Academic Press, New York.

Munchinsky PM, Monahan CJ (1987) What is person environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior* 31: 268–277.

Musawer, A., Amarkhill, D. K., & Laiq, M. (2021). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Job. *International journal of innovations in engineering research and technology*, 8 (2), 43-5

Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.

Nagy, N., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Reciprocal relationships between subjective age and retirement intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2016700>

Nicholson, N., & West, M. (1989). Transitions, work histories, and careers. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 181–201). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.011>

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., & Shin, K.-H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person–Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 99–152.

<https://doi.org/10.1111/peps.2014.67.issue-1>

Okolocha, C. (2020). Influence of Employee-Focused Corporate Social Responsibility and Employer Brand on Turnover Intention. *European Journal of Business and Management*, 12(9), 53-61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408/10.7176/EJBM/12-9-07>

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11, 239-277

Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117-133.

Ostroff, C., Shin, Y., & Feinberg, B. (2002). Skill acquisition and person-environment fit. *Work Careers: A developmental perspective*, 63-90.

√

- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 93-112.
- Pervin, L. A. (Ed.). (1989). *Goal concepts in personality and social psychology*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais-A complementaridade do SPSS Lisboa: Edições Sílabo*
- Pina e Cunha, Miguel et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2<sup>o</sup> Edição. Lisboa: Edições Silabo. ISBN:978-972-618-568-0
- Pratama, N., Suwarni, E., & Handayani, A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-81.  
<https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Ranjan, S., & Yadav, R. (2018). Uncovering the role of internal csr on organizational attractiveness and turnover intention: The effect of procedural justice and extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), 76-85.  
<https://doi.org/10.5539/ass.v14n12p76>.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 3<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Editora Sílabo.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Shahzad, Qasim & Shah, Bahadar & Waseem, Muhammad & Bilal, Hazrat. (2020). An Empirical Analysis of Work Overload, Organizational Commitment and Turnover Intentions among Employees of Banking Sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 6. 781-788. 10.26710/jbsee.v6i2.1225.

- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*.
- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203-216.
- Shore, L., & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Slocum, John & Cron, William. (1985). Job Attitudes and Performance during Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*. 26. 126-145. 10.1016/0001-8791(85)90013-2.
- Sousa, Inês C. e Sara Ramos (2019). "Longer working lives and age diversity : a new challenge for HRM". *European Journal of Management Studies*, 24(1):21-44
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Editora LIDEL.
- Steil, Andrea & Floriani, Eduarda & Bello, Janine. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*. 29. 10.1590/1982-4327e2910.
- Super, D. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- Super, D., Zelkowitz, R. & Thompson, A. (1981). *Career Concerns Inventory: Adult Form .1 Preliminary Manual*. New York: Teacher College, Columbia University.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 1-21.  
<https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

- Tett R. P., Meyer J. P. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 6(2), 259–293  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Verquer, Michelle & Beehr, Terry & Wagner, Stephen. (2003). A Meta-Analysis of the Relationships Between Person–Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 63. 473-489. 10.1016/S0001-8791(02)00036-2.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710726447>
- Wong, Carol & Tetrick, Lois. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*. 08. 10.3389/fpsyg.2017.01548.

## ANEXOS

---

### *Anexo A – Tradução e Retroversão da Escala Ajustamento Pessoa-Função.*

<b>Versão Original (Inglês)</b>	<b>Versão Adaptada (Português)</b>	<b>Codificação</b>
<b>My abilities fit the demands of this job.</b>	As minhas capacidades adequam-se às exigências da minha função.	PJFit1
<b>I have the right skills and abilities for doing this job.</b>	Tenho as habilitações e as capacidades certas para a função que desempenho	PJFit2
<b>There is a good match between the requirements of this job and my skills.</b>	Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos da minha função.	PJFit3
<b>My personality is a good match for this job.</b>	A minha personalidade adequa-se à função que desempenho.	PJFit4
<b>I am the right type of person for this type of work.</b>	Sou a pessoa adequada para o tipo de função que desempenho	PJFit5

*Anexo B – Tradução e Retroversão da Escala Ajustamento Pessoa-Organização.*

<b>Versão Original (Inglês)</b>	<b>Versão Adaptada (Português)</b>	<b>Codificação</b>
<b>My values match or fit the values of this organization</b>	Os meus valores correspondem aos valores da organização a que pertença.	POFit1
<b>I am able to maintain my values at this company</b>	A organização que integro permite-me ser fiel aos meus valores.	POFit2
<b>My values prevent me from fitting in at this company because they are different from the company's values</b>	Os meus valores impedem que me encaixe na organização.	POFit3_i

*Anexo C – Tradução e Retroversão da Escala Intenção de Saída.*

<b>Versão Original (Inglês)</b>	<b>Versão Adaptada (Português)</b>	<b>Codificação</b>
<b>I will probably look for a new job in the near future.</b>	Irei, provavelmente, procurar um novo emprego num futuro próximo.	IS1
<b>At the present time, I am actively searching for another job in a different organization.</b>	Neste momento, estou, ativamente, à procura de emprego numa outra organização.	IS2
<b>I do not intend to quit my job.</b>	Não tenciono deixar o meu emprego atual.	IS3_i
<b>It is unlikely that I will actively look for a different organization to work for in the next year.</b>	É pouco provável que procure, ativamente, emprego numa outra organização, no próximo ano.	IS4_i
<b>I am not thinking about quitting my job at the present time.</b>	Neste momento, não penso em deixar o meu emprego.	IS5_i

*Anexo D - Questionário*

Instruções Iniciais

Caro(a) Participante,

Caso se encontre atualmente empregado, convido-o(a) a responder a este questionário, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA - Instituto Universitário, que tem como propósito estudar o modo como os

colaboradores se identificam com a organização na qual exercem as suas funções, ao longo das várias Fases de Carreira.

Não existem respostas corretas ou erradas, deste modo, apelo à sua espontaneidade. A sua participação é totalmente anónima e confidencial, tendo a liberdade de abandonar o questionário a qualquer momento.

Agradeço a sua participação.

Andreia Marques Silva

Consentimento:

Entendi o propósito do estudo e aceito participar voluntariamente.

**Peço-lhe que responda a algumas questões sobre si, apenas para fins estatísticos.**

Indique qual o seu género:

Feminino

Masculino

Prefiro não especificar

Outro

Indique a sua idade, em anos:

Qual o seu grau de escolaridade:

Inferior ao 12º ano

12ºano ou equivalente

Licenciatura ou Superior

**Leia atentamente as afirmações relacionadas com a sua função e indique o seu grau de concordância com cada uma.**

As minhas capacidades adequam-se às exigências da minha função.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

Tenho as habilitações e as capacidades certas para a função que desempenho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos da minha função.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

A minha personalidade adequa-se à função que desempenho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

Sou a pessoa adequada para o tipo de função que desempenho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente

√

5 - Concordo Totalmente

**Leia atentamente as afirmações relacionadas com a sua organização e indique o seu grau de concordância com cada uma.**

Os meus valores correspondem aos valores da organização a que pertenço.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

A organização que integro permite-me ser fiel aos meus valores.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

Os meus valores impedem que me encaixe na organização.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 – Concordo Moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

**Leia atentamente as afirmações sobre uma possível intenção de sair da sua organização e indique o seu grau de concordância com cada uma.**

Irei, provavelmente, procurar um novo emprego num futuro próximo.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 - Não concordo nem discordo

4 – Concordo Moderadamente

5 - Concordo Totalmente

Neste momento, estou, ativamente, à procura de emprego numa outra organização.

1 - Discordo Totalmente

2 – Discordo Moderadamente

3 - Não concordo nem discordo

4 – Concordo Moderadamente

5 - Concordo Totalmente

Não tenciono deixar o meu emprego atual.

1 - Discordo Totalmente

2 – Discordo Moderadamente

3 - Não concordo nem discordo

4 – Concordo Moderadamente

5 - Concordo Totalmente

É pouco provável que procure, ativamente, emprego numa outra organização, no próximo ano.

1 - Discordo Totalmente

2 – Discordo Moderadamente

3 - Não concordo nem discordo

4 – Concordo Moderadamente

5 - Concordo Totalmente

Neste momento, não penso em deixar o meu emprego.

1 - Discordo Totalmente

2 – Discordo Moderadamente

3 - Não concordo nem discordo

4 – Concordo Moderadamente

5 - Concordo Totalmente

√

Obrigada pela sua participação!

Para a obtenção de um maior número de respostas, peço-lhe que partilhe este questionário entre a sua rede de contactos.

Em caso de dúvida, não hesite em contactar - [30416@alunos.ispa.pt](mailto:30416@alunos.ispa.pt)

Por favor, para que a sua resposta seja contabilizada, não se esqueça de avançar mesmo após este agradecimento carregando na seta no canto inferior direito.