



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**COMEÇAR PELO INÍCIO – O PAPEL DO ACOLHIMENTO E
INTEGRAÇÃO NAS INTENÇÕES DE SAÍDA DOS
COLABORADORES**

MARIANA DE SEABRA GARCIA

Orientador de Dissertação

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO RIBEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO RIBEIRO

Tese 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 Rui Bártolo Ribeiro, apresentada
no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de
grau de Mestre na especialidade de Psicologia
Social e das Organizações

RESUMO

A presente investigação tem como propósito estudar a relação entre o Acolhimento e integração de um colaborador e as intenções de saída que revelam. Pretende também estudar o papel mediador do Compromisso Organizacional nesta relação. Considerou-se pertinente também estudar a influência da personalidade nas intenções de saída. Para isso serão aplicadas as escalas referentes aos quatro constructos.

Os resultados obtidos através do presente estudo demonstram que o compromisso organizacional tem um efeito mediador entre o acolhimento e as intenções de saída, assim como a existência de uma relação entre o Acolhimento e o Compromisso Organizacional, e a relação entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída, e por último, a variância que reduziu a importância do Acolhimento ao introduzirmos a variável mediadora.

Palavras-chave: Acolhimento organizacional, Personalidade, Compromisso Organizacional, Intenções de Saída.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the relation between Onboarding of a new joiner and his turnover intentions. It's also intended to study the mediator role of Organizational Commitment in this relation. It was also considered important to investigate the influence that personality has on turnover intentions. In order to investigate the hypotheses we used the scales related to each construct.

The results show that Organizational Commitment has a mediator role in the relation between Onboarding and Turnover Intentions. It was also discovered that there is a relation between Onboarding and Organizational Commitment, as well as the fact that the importance of Onboarding is reduced when we add the construct of Organizational Commitment.

Keywords: Onboarding, Personality, Organizational Commitment, Turnover Intentions.

ÍNDICE

Acolhimento e Integração.....	1
Compromisso Organizacional.....	5
Personalidade.....	7
Intenções de Saída.....	10
Acolhimento e Integração – Intenções de Saída.....	11
Personalidade – Intenções de Saída.....	12
Compromisso Organizacional – Intenções de Saída.....	12
Acolhimento e Integração – Compromisso Organizacional.....	14
Modelo e Hipóteses.....	15
Método.....	16
Delineamento.....	16
Participantes.....	16
Procedimento.....	17
Instrumentos.....	18
Resultados.....	20
Correlações.....	24
Teste de hipóteses.....	27
Discussão e Conclusões.....	32
Limitações e estudos futuros.....	36
Referências.....	37
Anexos.....	46
Anexo A – Questionário.....	46
Anexo B – Estatística descritiva da amostra e sensibilidade da escala.....	55
Anexo C – Fiabilidade das escalas.....	56
Anexo D – Análise Factorial das escalas.....	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das variáveis sociodemográficas.....	17
Tabela 2- Índices de Ajustamento da Análise Factorial Confirmatória das Escalas.....	20
Tabela 3 – Matriz padrão da Análise Factorial Exploratória do Compromisso Organizacional.....	21
Tabela 4 – Fiabilidade das escalas.....	22
Tabela 5 – Estatística descritiva e análise da sensibilidade das escalas.....	23
Tabela 6 – Correlações entre as variáveis em estudo.....	26
Tabela 7 – Resultado da regressão linear simples entre o acolhimento por parte das organizações e as intenções de saída.....	27
Tabela 8 – Resultado da regressão linear simples entre o acolhimento por parte dos colegas e as intenções de saída.....	27
Tabela 9 – Resultado da regressão linear simples entre o acolhimento por parte da chefia e as intenções de saída.....	28
Tabela 10 – Análise de mediação.....	28
Tabela 11 – Análise de mediação.....	29
Tabela 12 – Análise de mediação.....	29
Tabela 13 – Análise de mediação.....	30
Tabela 14 – Análise de mediação.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	15
--	----

Acolhimento e Integração Organizacional (Onboarding)

O processo de acolhimento e integração de um colaborador na sua nova organização tem sido objecto de estudo durante várias décadas, sob o nome de Socialização organizacional (Bauer & Erdogan, 2010). Quando um colaborador integra uma nova equipa, numa nova organização, tem de ser inteirado dos valores, das normas e práticas da mesma. Essa transmissão de conhecimento pode realizar-se através da chamada socialização organizacional.

Van Maanen e Schein (1979) defendem que as táticas de socialização organizacional adotadas pelas empresas vão moldar a informação que os colaboradores recebem e, conseqüentemente, a maneira como reagem e agem no seu local de trabalho. Posto isto, verificamos que os métodos de socialização que a organização escolhe utilizar vão influenciar um certo resultado de socialização, bem como o desempenho dos novos colaboradores.

O termo *Onboarding* (Acolhimento e Integração) surgiu com o progresso dos processos de recrutamento, e começou a ser bastante utilizado pelos Recursos Humanos (RH), sendo alvo de estudo por parte dos investigadores na última década (Snell, 2006).

De acordo com Frear (2007) o processo de *onboarding* pode ser definido como uma abordagem holística que envolve as pessoas, o processo em si e a tecnologia, com o objetivo de otimizar o impacto que o recém-contratado sente aquando da sua entrada numa nova organização, tendo como objetivos concretos a sua eficácia e eficiência.

Por sua vez, Dai e De Meuse (2007) definem *onboarding* como um processo focado na integração dos recém-contratados na cultura da nova organização, com o objetivo final de os colaboradores terem sucesso nas suas novas funções o mais cedo possível. Snell (2006) descreve este processo como uma ponte entre a possibilidade de surgir um novo talento na empresa e a obtenção real dessa produtividade. Afirma também que este processo deve ser visto como um processo estratégico e não apenas uma atividade passageira.

As organizações que possuem um processo eficiente de *onboarding* não só previnem o descontentamento futuro dos novos colaboradores, mas principalmente, são capazes de melhorar a produtividade, performance, engagement e retenção dos recém-contratados (Grillo & Kim, 2015).

Por sua vez, Armstrong (2014) afirma que este processo, de acolhimento e integração, tem como alicerce quatro propósitos: reduzir a insegurança do trabalhador, aquando da sua entrada numa nova organização, a criação de uma atitude favorável por parte do colaborador perante a organização, estimular e motivar com o fim de obter resultados eficazes por parte do colaborador num período curto de tempo, bem como a diminuição da probabilidade das intenções de saída por inadaptabilidade.

Processos de Acolhimento

As fases iniciais do processo de acolhimento são essenciais para a criação de uma ligação entre os colaboradores e a organização. É essencial apoiar os recém-contratados através de um processo marcado pela compreensão e dedicação.

As empresas que não enaltecem esta fase introdutória compreensiva não só arriscam reduzir a produtividade dos recém-contratados, mas também pode resultar num desinteresse pela organização por parte do mesmo. Este processo, quando bem realizado e integrado na gestão de talentos, ajuda a garantir que o talento não é perdido devido a negligências por parte da organização. O essencial para a sua eficácia traduz-se neste sentido num processo consistente, completo e integrado no sistema de gestão de talento da organização. Essa eficácia irá traduzir-se na redução de custos, no tempo que o colaborador demora até apresentar produtividade, assim como num aumento da satisfação dos colaboradores (Snell, 2006).

Um processo de *Onboarding* eficaz permite que os novos colaboradores tenham acesso a toda a informação e materiais necessários à sua integração e ao início do exercício da sua nova função (Snell, 2006). De acordo com Krashman (2015), desenvolver um processo estruturado de acolhimento e integração na organização, pode aumentar a satisfação e retenção dos recém-contratados. O autor considera que, de modo a ser eficaz, este processo tem que ser estratégico, compreensivo, consistente e mensurável. Tem que ser estratégico na medida em que tem que ser integrado na estratégia organizacional; compreensivo visto que tem que ser visto como um processo e um investimento, que posteriormente terá um retorno positivo; consistente na medida em que tem de ser aplicado a todas as novas contratações, de forma consistente durante todo o processo; e mensurável de modo a medir a sua eficácia.

Um processo de acolhimento e integração bem estruturada ajuda os recém-contratados a aprender e apreender a cultura da organização, estimulam o

desenvolvimento de conexões, e ajuda a organização a potencializar o seu capital humano (Lynch & Buckner-Hayden, 2010).

De acordo com Suggs (2014), os novos colaboradores estão vulneráveis neste período inicial, tornando-se essencial dar-lhes o apoio necessário. Bauer (2013) demonstra que as evidências são claras: empresas que investiram num processo de acolhimento e integração apresentaram uma taxa de retenção no primeiro ano de 91%, contrastando com os 30% das empresas que optaram por não investir nesse processo.

Este autor divide o processo de acolhimento e integração em quatro aspetos fundamentais, que denomina por “quatro C’s”: Complacência, Clarificação, Cultura e Conexão (relações interpessoais e apoio). Se as empresas coordenaram estes quatro fatores irão obter melhores *outcomes* do processo, nomeadamente um aumento da satisfação laboral, produtividade e uma redução das intenções de saída (Laurano, 2012).

Snell (2006) afirma também que um processo de acolhimento e integração eficaz traz múltiplos benefícios às organizações, nomeadamente o aumento da produtividade e performance, aumento da qualidade das relações interpessoais entre colegas, aumento da satisfação laboral e lealdade, aumento do engagement, assim como da retenção dos colaboradores, entre outras.

É de extrema importância que os recém-contratados aprendam neste processo, logo de início, as práticas sociais da empresa, bem como os detalhes inerentes à sua nova função. Quando os colaboradores se sentem aceites, estes questionam mais, estão abertos a novas aprendizagens e arriscam mais, o que faz a empresa evoluir. Deste modo, é essencial dar especial atenção à conexão que se cria com os colaboradores, transmitindo-lhes segurança e receptividade (Bauer, 2013).

Um processo de *onboarding* compreensivo e realizado corretamente resulta numa redução das saídas da organização nos primeiros seis meses (Cashman & Smye, 2007; Lee, 2006). O ideal será realizar um processo estruturado e estratégico de Acolhimento e Integração, passando por três fases: pelo acolhimento da organização, da chefia e dos colegas.

Acolhimento estruturado, das chefias e dos colegas

Acolhimento da organização

Esta fase usualmente inclui sessões de boas vindas com os colaboradores recém-chegados, em que são passadas as informações essenciais sobre a organização, nomeadamente a sua história, valores, cultura e missão, fornecendo uma cópia escrita destes documentos. São também explicados nesta fase de acolhimento alguns procedimentos gerais da empresa, que o colaborador precisa de dominar no seu dia-a-dia. Posteriormente, são agrupados por áreas de trabalho e recebem informações mais específicas relativas à sua função (Cesário, 2018).

Acolhimento da Chefia

O êxito do processo de recrutamento recai em grande parte nos programas implementados pela chefia (Caetano & Vala, 2002). O apoio dado pela chefia vai reduzir a ansiedade e dúvidas que o recém-chegado sente quando entra numa nova organização (Armstrong, 2014). É essencial que o novo colaborador sinta verdadeiramente apoio por parte da sua chefia nesta fase de transição, especialmente tendo em conta que o acolhimento da chefia tem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores e nas suas atitudes perante a organização e o trabalho (Luthans & Peterson, 2002).

Acolhimento dos colegas

Nesta fase é importante que os colegas demonstrem que não consideram o novo colaborador como uma ameaça, mas sim como uma mais valia para a equipa e para a organização, e que não se sintam isolados. A criação de uma relação com os novos colegas vai aumentar a satisfação do colaborador, bem como o seu compromisso para com a organização (Allen & Shanock, 2013).

Compromisso Organizacional

Luthans (2002) define Compromisso Organizacional como a vontade que o trabalhador tem de pertencer à organização onde se encontra, o desejo que o colaborador tem em esforçar-se em prol da sua organização, e a aceitação dos valores e objetivos da empresa em que está inserido. O Compromisso Organizacional pode ser visto ainda como a lealdade e o interesse que o trabalhador demonstra perante a sua organização (Gürses & Demiray, 2009). Posto isto, podemos encontrar uma ponte aparentemente clara entre o nível de compromisso organizacional, especialmente o compromisso afetivo, e o *onboarding* realizado. Se o colaborador for capaz de se inteirar e aceitar como seus os valores da organização, por consequência vai estar comprometido com a organização, por se identificar com a mesma.

Meyer e Allen (1991) distinguiram três tipos de Compromisso Organizacional: o Compromisso Afetivo, o Calculativo e o Normativo. Os autores sugeriram ainda que, se os investigadores pretendem compreender a ligação entre os colaboradores e a organização, devem analisar os três tipos de compromisso em simultâneo, visto que cada um deles provém de causas diferentes e traz consequências diferentes. No entanto, o modelo de Meyer e Allen (1991) também prediz conformidades entre os três tipos de compromisso, especialmente o facto de todos eles terem impacto na intenção, e decisão, de um colaborador ficar ou abandonar a organização. Um nível elevado de compromisso organizacional pode também levar a um melhor desempenho por parte dos colaboradores, assim como pode levar a um melhor clima organizacional, levando a uma maior satisfação laboral (Luthans, 2002). Torna-se deste modo pertinente explicar os vários tipos de Compromisso Organizacional.

O Compromisso afetivo pode traduzir-se num sentimento de pertença emocional, o qual, se for suficientemente forte, pode levar o colaborador a permanecer na organização (Meyer & Allen, 1997). De acordo com Siqueira (1995) a ligação afetiva com a empresa inclui emoções positivas relativas à mesma, que se traduzem em sentimentos positivos como a confiança e dedicação. No que diz respeito ao compromisso afetivo, os antecedentes com maior peso nesta componente do compromisso são as experiências de trabalho (Meyer et al., 1993). Considera-se que as experiências vividas pelos colaboradores no trabalho durante o primeiro mês na empresa são o antecedente

mais relevante na origem e evolução do compromisso afetivo (Meyer, Bobocel & Allen, 1991). Leva a crer que vivências positivas na organização, ou seja, se o trabalhador se sentir satisfeito no trabalho, irá desenvolver uma ligação afetiva com a organização. De acordo com Asgari e Dadashi (2011), se os colaboradores não sentirem as suas necessidades psicológicas satisfeitas, não se irão sentir totalmente ligados à organização. O compromisso afetivo pode ser descrito como a ligação emocional que o colaborador sente perante a sua organização, sendo que esta ligação é criada a partir da aceitação dos valores da organização e vontade de permanecer na mesma (Mowday, Steers & Porter, 1982).

O compromisso Calculativo baseia-se no cálculo que o colaborador faz entre os custos e benefícios de sair ou permanecer na organização; se os custos forem elevados, o colaborador permanece na organização, porque necessita da mesma. Este tipo de compromisso baseia-se em dois tipos de custo, com base nas perceções do custo que o colaborador teria ao abandonar a organização. Um dos custos seria a falta de alternativas de emprego, ou seja, uma perceção de baixa empregabilidade, e o segundo seria a perceção de que, ao sair da organização, teria que realizar sacrifícios pessoais, como as relações pessoais com os colegas (Jaros, 1997).

Por último, o Compromisso Normativo traduz-se na noção de responsabilidade que os colaboradores sentem perante a organização em que estão inseridos, continuando na mesma por sentirem esse compromisso normativo, um contrato psicológico, para com a organização (Meyer & Allen, 1997). O colaborador sente o dever de apoiar a organização e as atividades inerentes à mesma (Wiener, 1982).

Personalidade

A complexidade acerca do conceito de personalidade, desde a sua definição até ao que a constitui sempre a tornou objeto de grande atenção e foco de estudo de diversos investigadores. Por se tratar de algo tão complexo, a sua definição nem sempre foi consensual.

Remetendo a meio do século XX, Allport (1937) definiu a personalidade como uma composição dinâmica dos sistemas psicofísicos que precisam os seus comportamentos e pensamentos. O autor considera que os traços de personalidade são tendências centrais, responsáveis pela singularidade e consistência da vida de cada um, mesmo com as alterações que sofremos ao longo do tempo. Por outro lado, Guilford (1959) considerou que a personalidade corresponde ao perfil de traços exclusivos a cada um. Na década de 80, os autores McCrae e Costa chegaram finalmente a uma estrutura relativamente estável da personalidade, sendo que consideraram que os traços afetam a maneira como nos adaptamos às mudanças no ambiente. Mais tarde, estes autores concluíram com as suas investigações que o comportamento é previsto por análise de três componentes centrais – tendências básicas, adaptações características e autoconceito – e por três componentes periféricos (McCrae & Costa, 1996;1999;2003). Posteriormente diversos autores validaram a abertura à experiência como fator relevante no estudo da personalidade (Coan, 1974; Holland,1966; Tellegan & Atkinson, 1974; Zuckerman, 1979). Por fim, a conscienciosidade surgiu de modo a representar o controlo (McCrae & Costa, 1985).

No panorama atual, o estudo da personalidade e do seu impacto em todos os processos organizacionais tem vindo cada vez mais a revelar-se pertinente. Diversos investigadores interessaram-se pelo tema e estudaram esta relação, chegando à conclusão que a personalidade era um fraco preditor da performance laboral (e.g., Ghiselli, 1973; Guion & Gottier, 1965; Locke & Huh, 1962; Reilly & Chao, 1982; Schmitt, Gooding, Noe, & Kirsch, 1984).

No entanto, estes estudos foram realizados antes do estabelecimento da taxonomia atualmente aceite (modelo dos cinco fatores), logo não foi possível determinar se as conclusões destes estudos tinham validade (Barrick & Mount, 1991).

Visto tratar-se de um constructo complexo, existem diversos modelos que pretendem estudar a personalidade. No entanto, com o progresso dos estudos, a maioria dos investigadores chegou a um consenso relativamente à estrutura e conceitos de personalidade, chegando a cinco fatores de personalidade, que servem como taxonomia classificatória dos atributos de personalidade (Digman, cit. Por Barrick & Mount, 1991). O trabalho de diversos investigadores foi de extrema importância para chegar a estes fatores, no entanto, é de salientar o contributo de Norman, o qual deu nome aos cinco fatores de personalidade, atualmente denominados Norman's *Big Five* ou apenas *Big Five*, sendo eles: Extroversão (E), Neuroticismo (N), Conscienciosidade (C), Amabilidade (A) e Abertura à Experiência (O) (Barrick & Mount, 1991).

Os estudos que levaram à conceção do modelo dos *Big Five* teve início na década de 60, com um relatório da força aérea, realizado por Tupes e Christal (1961), através do qual foram descobertos os cinco fatores presentes no modelo. Os autores utilizaram escalas de 36 adjetivos, criadas por Cattell (1946). Por sua vez, Norman (1963) escolheu quatro dessas escalas, para representar os cinco fatores; estas escalas são então compostas por pares opostos de adjetivos, sendo que cada adjetivo é acompanhado por frases que o definem (McCrae & Costa, 1985; 1991).

A partir daí diversos estudos foram realizados, e ocorreu uma convergência de estudos, em que a maioria das abordagens de traços comuns da personalidade podia ser apreendida por meio de cinco fatores/dimensões. Surgiu uma abordagem indutiva à investigação da personalidade aliada aos estudos das análises dos adjetivos usados na descrição da personalidade e análise fatorial e testes de instrumentos. As cinco dimensões encontradas derivam então de abordagens léxicas sobre os traços de personalidade (McCrae e Costa, 1985).

O modelo dos *Big Five* é um modelo hierárquico de traços de personalidade, constituído por cinco fatores, que providenciam uma taxonomia abrangente dos traços de personalidade (Digman, 1980; Goldberg, 1999; McCrae & Costa, 1987). Trata-se de um modelo hierárquico dado que cada fator engloba em si dois polos, dentro dos quais representa diversas dimensões específicas (Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003). Torna-se pertinente descrever as características de cada dimensão deste modelo.

O primeiro fator, Extroversão, é frequentemente associado a traços que incluem ser sociável, assertivo, comunicativo e ativo. Esta dimensão é refletida através da medida qualitativa e quantitativa das relações que o indivíduo detém com o seu meio social. Traduz a propensão de procurar socializar e ter contacto com o que o rodeia, de modo a experienciar vivências positivas (Barrick & Mount, 1991; Rolland, 2002).

O segundo fator, Neuroticismo, é o polo que se opõe à estabilidade emocional. Este remete para a propensão de adotar estados de ansiedade, depressivos, envergonhados, preocupados e inseguros, induzindo as pessoas a experienciarem emoções negativas (McCrae & Costa, 1985; Rolland, 2002).

O terceiro fator Amabilidade, está relacionado com traços de confiança, altruísmo, cooperativo, amável e tolerante. Reflete as relações interpessoais positivas, com foco na relação em si (Benet-Martinez & John, 1998; Rolland, 2002).

Por outro lado, o quarto fator, Conscienciosidade, traz algum desacordo relativamente à sua essência. Alguns autores (eg., Botwin & Buss, 1989; Fiske, 1949; Hogan, 1983; John, 1989; Noller et al., 1987) consideram que o mesmo reflete ser confiável, controlado, ou seja, ser cuidadoso, organizado e responsável. Por outro lado, outros autores defendem que, para além destas características, este fator está também relacionado com ser trabalhador, orientado para os objetivos e perseverante (Benet-Martinez & John, 1998).

Por último, o quinto fator, Abertura à Experiência, remete à vontade de vivenciar experiências novas, com o propósito de retirar prazer das mesmas. Diz respeito a características de alguém imaginativo, culto, curioso, original, inteligente e sensível à arte (Barrick & Mount, 1991; Benet-Martinez & John, 1998).

O modelo dos cinco fatores traz um melhor entendimento da conexão da personalidade com as variáveis organizacionais (Barrick & Mount, 1996). De facto, um estudo de meta-análise mostrou que a validade do modelo *Big Five* é semelhante nos EUA e na Europa, o que permite aglomerar ambas as bases de dados numa só (Barrick et al., 2001).

Hoje em dia sabe-se que determinados traços da personalidade têm uma influência negativa no turnover, logo, um estudo aprofundado destas mesmas características pode

levar a uma diminuição da taxa de turnover numa determinada organização (Barrick & Zimmerman, 2009; Fink, 2011).

Intenções de saída (Turnover Intentions)

Uma das, senão 'A', maior preocupação das organizações: a saída de colaboradores da organização, especialmente quando estas saídas são efetuadas por talentos ou pessoas fundamentais para a empresa.

Mas como evitá-las? Começa-se por estudar os fatores que podem levar o colaborador a querer sair da organização, a ter intenções de sair da mesma. As intenções de saída caracterizam-se pela vontade ou pensamento de abandonar a empresa em que se encontram a trabalhar atualmente (Momani, 2017; Tett & Meyer, 1993). De acordo com Farrel e Peterson (1984), a maioria das saídas está concentrada no primeiro ano do colaborador na organização.

Segundo Randhawa (2007) devemos olhar para as intenções de saída como um processo complexo, visto que diversas variáveis estão envolvidas no mesmo, nomeadamente a idade, a satisfação laboral e o compromisso organizacional. Os níveis de compromisso organizacional ao descer, aumentam as intenções de saída (Ongori, 2007). Estas variáveis estão relacionadas não só com as intenções de saída, mas também com a saída efetiva da empresa. É importante referir que as intenções de saída são o maior preditor das saídas efetivas (Carmenli & Weisberg, 2006).

Existem diversos fatores que podem levar o colaborador a querer abandonar a organização onde se encontra, por exemplo, demasiada pressão no trabalho, falta de informação para realizar o mesmo de modo correto, razões económicas entre outros. Um dos fatores frequentemente ligado à saída do colaborador da organização é o fator monetário (Ongori, 2007).

Branham (2005) aponta diversos fatores que podem levar o colaborador à saída da organização nomeadamente, a não integração no ambiente de trabalho e nas funções laborais em si, a falta de feedback e acompanhamento, sentirem-se limitados e não verem o seu esforço reconhecido, falta de trabalho de equipa e de comunicação, e a falta de

confiança no seu líder. O colaborador não abandona apenas a organização mas também, ou principalmente, as pessoas que lá trabalham, em especial o seu líder (Buckingham & Coffman, 2013).

Torna-se pertinente distinguir dois tipos de saída: voluntária e involuntária. A saída voluntária, tal como o nome sugere, diz respeito a uma vontade própria do colaborador para tal. Por outro lado, a saída involuntária remete para, por exemplo, demissões, ou seja, saídas por opção da organização (Dess & shaw, 2001., cit por: Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan, 2014)

Acolhimento e Integração - Intenções de Saída

A entrada num novo local de trabalho é o momento em que o colaborador está mais sensível relativamente à forma como a organização se apresenta, sendo que essa influência irá determinar se o mesmo considera que pode existir adaptação, ou não. Este facto é refletido nas elevadas taxas de saída de recém-contratados neste período (Meyer & Allen, 1988)

Um processo de acolhimento e integração, quando realizado corretamente, pode ter influência nas intenções de saída dos colaboradores, ao ajudá-los a superar os desafios iniciais subjacentes à entrada num mundo desconhecido – o seu novo emprego, a cultura da organização, os seus valores. O acolhimento pode reduzir o *turnover*, na medida em que cria uma experiência laboral e social positiva no colaborador (Krashman, 2015).

Os colaboradores decidem se se sentem bem recebidos na organização no primeiro mês, e decidem se permanecem na mesma nos primeiros seis meses (Aberdeen Group, 2006, Dai & De Meuse, 2007). Dai e De Meuse (2007) afirmam que os colaboradores que participaram num processo estruturado de *onboarding* tem 69% de maior probabilidade de continuar na empresa após três anos, em comparação com aqueles que não passaram por este processo estruturado e compreensivo.

De acordo com Armstrong (2014), os colaboradores que experienciam um processo de acolhimento eficaz apresentam menos intenções de abandonar a organização, para além de apresentarem níveis elevados de compromisso organizacional.

Para além disso, os colaboradores sentem uma elevada necessidade de estar informados acerca do seu local de trabalho. Sabendo que uma comunicação forte e uma transmissão de informações eficaz diminui as intenções de saída do colaborador, estas tornam-se essenciais (Labov, 1997). Torna-se clara a importância de um acolhimento eficaz, visto que é neste processo que são transmitidas ao colaborador as informações acerca da empresa que este irá integrar. Desta forma, chegamos à nossa segunda hipótese de estudo:

Personalidade - Intenções de Saída

Salgado (2002) realizou um estudo de modo a averiguar se a personalidade, baseando-se no modelo dos *Big Five*, é um fator preditor para comportamentos contra produtivos, nomeadamente absentismo, acidentes e *turnover*. O autor chegou à conclusão que as cinco dimensões de personalidade são preditores válidos do *turnover*. A dimensão que melhor prediz um nível reduzido de turnover foi a estabilidade emocional, seguida pela conscienciosidade. Zimmerman (2008) concluiu também, na sua meta-análise, que todas as dimensões da personalidade têm um efeito significativo nas intenções de saída.

Os colaboradores que apresentam níveis reduzidos de conscienciosidade revelam maiores intenções de saída, em comparação com quem apresenta níveis elevados de conscienciosidade (Barrick & Zimmerman, 2009; Orvis, Dudley & Cortina, 2008; Zimmerman, 2008). Relativamente à dimensão ‘neuroticismo’, verifica-se uma relação negativa da mesma com as intenções de saída (Barrick & Mount, 1996; Barrick & Zimmerman, 2009; Salgado, 2002). Podemos neste sentido apresentar a seguinte hipótese de estudo:

Compromisso Organizacional - Intenções de Saída

Estudos demonstram que o compromisso normativo apresenta também um impacto significativo nas intenções de saída, ainda que menor; já o compromisso normativo não tem qualquer influência na decisão de continuar ou abandonar a organização (Whitener & Walz, 1993; Meyer, Allen & Smith, 1993; Sommers, 1995).

Jaros (1997) realizou um estudo com o propósito de estudar a relação entre o compromisso organizacional e as intenções de saída, com base no modelo das três dimensões de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991). De acordo com Jaros (1997), as relações entre o compromisso organizacional e as intenções de saída do colaborador são importantes na medida em que permitem descrever a influência da ligação psicológica do colaborador perante a sua organização na sua decisão de continuar ou abandonar a mesma. O estudo desta relação tem implicações na forma como se gere, ou pode gerir as taxas de saída, isto porque as intenções de saída são o preditor direto da saída efetiva. No seu estudo, Jaros (1997) concluiu que os três tipos de compromisso estão significativa e negativamente correlacionados com as intenções de saída, sendo que o compromisso calculativo e o compromisso normativo apresentam uma correlação com as intenções de saída do colaborador em níveis semelhantes, enquanto que o compromisso afetivo apresenta uma correlação significativamente superior. A nível dos efeitos independentes, concluiu que apenas o compromisso afetivo é preditor das intenções de saída, e que o compromisso calculativo tem um efeito negativo nas intenções de saída apenas quando o compromisso normativo é reduzido, e vice-versa. Sommers (1995) afirma ainda que os três tipos de compromisso organizacional moderam as relações entre si e entre as intenções de saída.

Tendo em conta os estudos referidos acima, conclui-se que o compromisso afetivo é o fator com maior importância na presença ou ausência das intenções de saída dos colaboradores. Posto isto, as empresas devem investir em contribuir para o aumento deste tipo de compromisso, de modo a reduzir o *turnover*. Os gestores, de modo a reduzir as intenções de saída e conseqüentemente as saídas efetivas dos colaboradores, devem investir em fomentar o compromisso organizacional dos seus colaboradores.

De acordo com Farrel e Peterson (1984), o compromisso organizacional é uma resposta afetiva à sua organização, bem como o seu sentimento de ligação e lealdade perante a mesma. O nível deste compromisso é resultado de uma boa gestão de recompensas, monetárias ou não monetárias, por parte da organização. Estas práticas, ao aumentarem o nível de compromisso do colaborador com a empresa vão conseqüentemente diminuir as suas intenções de saída.

Acolhimento e Integração – Compromisso Organizacional

Os colaboradores que passam por um processo de orientação e integração quando integram a organização revelam níveis superiores de compromisso afetivo, em comparação com aqueles que não passaram por esse processo (Klein & Weaver, 2000).

Num estudo realizado por Ferreira (2008), em que estudaram a relação entre o acolhimento e integração da Vodafone Portugal e o compromisso organizacional, concluiu-se que as práticas de AI podem impactar positivamente o Compromisso organizacional. Esta investigação demonstrou que o acolhimento da organização e da chefia são as etapas mais importantes relativamente ao impacto do acolhimento no compromisso organizacional.

MODELO E HIPÓTESES

A presente investigação tem como propósito estudar a relação entre o Acolhimento e integração de um colaborador e as intenções de saída que revelam. Pretende também estudar o papel mediador do Compromisso Organizacional nesta relação, bem como o papel moderador da personalidade. Considerou-se pertinente também estudar a influência da personalidade nas intenções de saída.

Após revisão da literatura, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O acolhimento adequado reduz as intenções de saída.

Hipótese 2: O compromisso organizacional tem um efeito mediador entre o acolhimento e as intenções de saída

Hipótese 3: A Conscienciosidade e o Neuroticismo têm um efeito moderador na relação entre o Acolhimento e as Intenções de Saída mediada pelo compromisso organizacional.

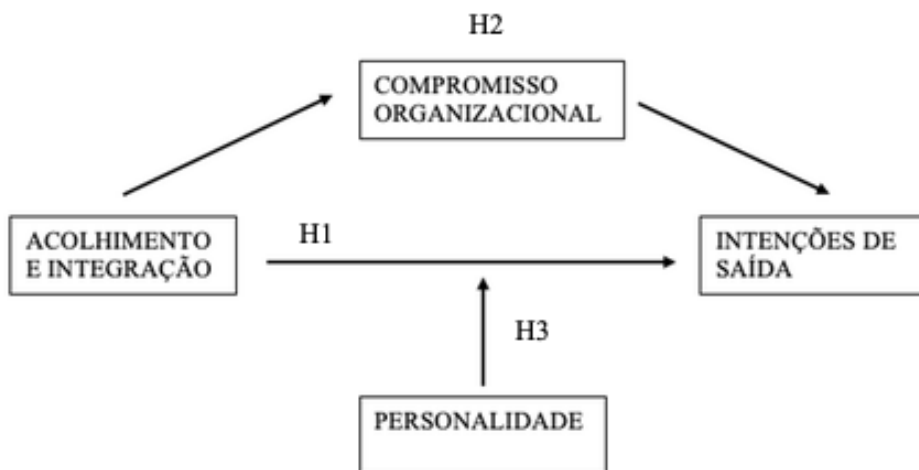


Figura 1 – Modelo de investigação

MÉTODO

Delineamento

O presente trabalho consiste num estudo empírico, seguindo uma abordagem quantitativa. O presente estudo consiste numa investigação de carácter não experimental, de natureza transversal, tendo em conta que os dados foram recolhidos num só momento. Consiste ainda num estudo correlacional, entre as variáveis em estudo (D'Oliveira, 2007). Esta investigação considera então quatro variáveis: Acolhimento e Integração organizacional, Compromisso organizacional, Intenções de saída e Personalidade.

Participantes

A amostra do presente estudo foi obtida recorrendo à população ativa portuguesa. O critério de exclusão para a participação na investigação foi precisamente se o participante é trabalhador ou não. O presente estudo tem uma amostra de 217 participantes. Os participantes foram selecionados através de um método não probabilístico por conveniência e intencional tipo “bola de neve” (D'Oliveira, 2005).

Os participantes têm idade compreendida entre 22 e os 70 anos, com uma média de 40 anos, e um desvio padrão de 11.66. Relativamente ao género, 34.1% dos participantes são do sexo masculino e 65.9% são do sexo feminino. Da amostra recolhida, 25.3% possui habilitações académicas iguais ou inferiores ao 12ºano, 47.5% possui uma licenciatura, e 27.2% possui habilitações académicas equivalentes a mestrado ou superior. Quanto ao setor onde trabalham, 81.1% dos participantes trabalham no setor privado, e os restantes 18.9% trabalham no setor público.

Tabela 1 – Distribuição das variáveis sociodemográficas

		Frequência	Percentagem		
Género	Feminino	143	65.9%		
	Masculino	74	34.1%		
Habilitações literárias	Igual ou superior ao 12º ano	55	25.3%		
	Licenciatura	103	47.5%		
	Mestrado ou superior	59	27.2%		
Setor em que trabalha	Público	41	18.9%		
	Privado	176	81.1%		
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade		22	70	40	11.66

Procedimento

A recolha dos dados foi executada através de um questionário realizado através do *Google Docs*, partilhado e divulgado via *email* e redes sociais, nomeadamente *LinkedIn* e *Facebook*. Cada participante teve de responder às diversas questões apresentadas no questionário. Inicialmente foram apresentadas ao participante as condições do estudo, a confidencialidade do mesmo, bem como o propósito do mesmo. Foi pedido ao participante para responder de forma sincera, assegurando que não existem respostas corretas ou incorretas e foi fornecido um contacto de modo a esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir. Primeiramente, os participantes responderam às questões relativas a cada escala. Por fim, os sujeitos responderam a questões relativas aos dados sociodemográficos dos participantes (idade, antiguidade na organização, género, setor em que trabalham (público ou privado), a função que desempenha, se é a primeira experiência de trabalho, e quais são as suas habilitações literárias). Ao terminarem o questionário foi-lhes agradecida a sua participação e garantida a disponibilidade de esclarecer qualquer dúvida.

No tratamento dos dados recorreu-se o programa SPSS. De modo a tratar os dados, codificou-se as variáveis género, setor e habilitações académicas. Deste modo a variável género foi codificada como: “1” – Masculino e “2” – Feminino. Por sua vez, a variável

setor foi codificada como: “1” – Privado e “2” – Público. Por fim, a variável habilitações acadêmicas foi codificada da seguinte forma: “1” – Igual ou inferior ao 12º ano, “2” – Licenciatura, e “3” – Mestrado ou Superior. De modo a investigar a validade dos instrumentos utilizados, foram realizadas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) para avaliar a estrutura interna de cada instrumento. Posteriormente, avaliou-se a fiabilidade dos instrumentos através do cálculo do *Alpha de Cronbach*. Por fim, investigaram-se as correlações entre as variáveis em estudo e testaram-se as hipóteses.

Instrumentos

Para o presente estudo, como dito anteriormente, foi utilizado um questionário, contemplado por questões sociodemográficas e pelas escalas descritas abaixo, relativas às variáveis estudadas.

Escala de Compromisso Organizacional

De modo a mensurar o Compromisso Organizacional foi aplicada a versão portuguesa da escala de Meyer e Allen (1997), adaptada e traduzida por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Esta escala é constituída por 19 itens e é avaliada através de uma escala do tipo *likert* de 7 pontos (De 1, Discordo Totalmente a 7, Concordo totalmente). A escala é composta por três dimensões: compromisso afetivo (6 itens – itens 1, 2, 3, 6, 9 e 16), compromisso normativo (6 itens – itens 5, 10, 11, 12, 17 e 4) e compromisso calculativo (7 itens – itens 7, 8, 13, 14, 15, 18 e 19). A versão de Meyer e Allen (1997) esta apresenta o valor de *Apha de Cronbach* de 0,85 para a escala afetiva, de 0,73 para a normativa e de 0,79 para a calculativa. No caso da escala adaptada e traduzida por Nascimento et al.(2008), esta apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,91, 0,84 e 0,91 (afetivo, normativo e calculativo, respetivamente).

Escala de Intenções de Saída Organizacional

De modo a mensurar as intenções de saída foi utilizada a escala de Bártolo-Ribeiro (2018), desenvolvida com base na adaptação de alguns itens utilizados por Bozeman e Perrewé (2001), bem como na inclusão de novos itens. Trata-se de um instrumento de 8 itens, avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos (de 1- “Não se aplica rigorosamente

nada a mim” a 5- “Aplica-se totalmente a mim”). A presente escala apresenta consistência interna de 0,90.

Escala de Personalidade - Big Five Inventory (BF-10)

Com o propósito de avaliar a personalidade, mais precisamente os traços de personalidade, recorreu-se à escala *Big Five Inventory* (BFI-10) (Rammstedt & John, 2007), constituída por 10 itens. Esta escala encontra-se validada para a população portuguesa por Bártolo-Ribeiro e Aguiar (2008) e melhorada em 2016. Os itens desta escala estão divididos em cinco dimensões: abertura à experiência (item 5 e 10), conscienciosidade (item 3 e 8), extroversão (item 1 e 6), amabilidade (item 2 e 7) e Neuroticismo (item 4 e 9). É importante referir que, para além de cada dimensão ser constituída por dois itens, como podemos confirmar acima, acontece que cada dimensão é constituída por um item conotado na negativa e outro na positiva. Posto isto cada dimensão está representada por dois itens. A BFI-10 é avaliada por um esquema tipo Likert de 5 pontos (de “1 – Discordo Totalmente” a “5 – Concordo Totalmente” (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008). A fiabilidade da escala foi medida através da estabilidade temporal, tendo em conta que é composta apenas por dois itens por dimensão. De acordo com Bártolo-Ribeiro (2017), apresenta valores de 0,63 para a extroversão, 0,68 para a amabilidade, 0,72 para a conscienciosidade, 0,59 para a estabilidade emocional e 0,74 para a abertura à experiência.

Escala de Acolhimento e Integração Organizacional

De modo a mensurar o Acolhimento e Integração recorreu-se à escala OB-M (Cesário, 2018), sendo que a versão final é constituída por 13 itens, dividida em 3 dimensões: Acolhimento da organização (itens 1, 6, 7 e 12), Acolhimento da chefia (itens 8, 10, 11 e 13) e Acolhimento dos colegas (itens 2, 3, 4, 5 e 9). Esta escala é avaliada numa escala tipo Likert de 5 pontos, de 1 – “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”. Esta escala apresenta um Alpha de Cronbach de 0.90 para o acolhimento da organização, de 0.88 para o acolhimento da chefia e de 0.91 para o acolhimento dos colegas.

RESULTADOS

Qualidade Métricas dos instrumentos

Validade dos Instrumentos

Tabela 2 – Índices de ajustamento da análise fatorial confirmatória das escalas

MODELO	X ² /gl	CFI	GFI	RMSEA
3 Fatores – Acolhimento e Integração	1.96	.97	.92	.07
5 Fatores - Personalidade	2.75	.73	.93	.09
3 Fatores - Compromisso	6.24	.53	.64	.16
1 Fator – Intenções de Saída	3.88	.97	.95	.12

Através da análise dos resultados obtidos nas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) (Tabela 2) realizadas aos instrumentos utilizados no presente estudo, concluímos que todas as escalas, à exceção da escala de compromisso, apresentam valores dentro dos parâmetros de referência.

A Escala de compromisso revelou-se uma limitação neste estudo. Visto ser uma escala vastamente utilizada e aplicada, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Os resultados obtidos demonstram que a escala não reproduz a estrutura fatorial original nesta amostra, com a exceção da dimensão afetiva do compromisso. No entanto, dada a utilização massiva da escala, decidiu-se avançar com a utilização da mesma.

Após análise dos fracos resultados observados nos outputs da AFC realizada à escala do Compromisso organizacional, decidiu-se realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Tabela 3), onde se encontraram as 3 dimensões das escalas; no entanto, retiraram-se os itens 14 e 19, que se demonstraram itens fracos. Retirou-se o item 14 dado que o mesmo não se encontra saturado em nenhuma das três componentes extraídas; a decisão de retirar o item 19 baseou-se no facto do mesmo estar saturado em mais de um fator; apesar do item 9 estar também saturado em mais do que um fator, com a sua saída, o alfa iria piorar. Posto isto, não estamos seguros que os resultados provenientes da aplicação desta escala sejam irrefutáveis.

Utilizando a escala alterada, agora com 17 itens, chegou-se à conclusão que existe uma mediação total do compromisso afetivo na relação entre o Acolhimento e integração e as Intenções de Saída; verificou-se também um efeito de mediação parcial do compromisso normativo nesta relação; por outro lado não se verificou qualquer tipo de efeito de mediação do compromisso calculativo nesta relação.

Tabela 3 - Matriz padrão da Análise Fatorial Exploratória do Compromisso Organizacional

	Componente		
	1	2	3
CO4_NORMATIVO	.881		
CO6_AFETIVO	.856		
CO3_AFETIVO	.819		
CO5_NORMATIVO	.675		
CO2_AFETIVO	.658		
CO1_AFETIVO	.584		
CO19_CALCULATIVO	.469		.381
CO14_CALCULATIVO			
CO8_CALCULATIVO		.765	
CO11_NORMATIVO		.750	
CO10_NORMATIVO		.741	
CO12_NORMATIVO		.702	
CO7_CALCULATIVO		.690	
CO9_AFETIVO		.435	
CO13_CALCULATIVO		.401	
CO16_AFETIVO			.884
CO15_CALCULATIVO			.827
CO18_CALCULATIVO			.796
CO17_NORMATIVO			.499

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: oblimin com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fiabilidade

De modo a avaliar a fiabilidade das dimensões extraídas, verificamos a consistência interna das mesmas, através do Alpha de Cronbach (α). Perante a Tabela 4, verifica-se que todas as escalas apresentam um valor superior a 0.7, que é considerado o valor mínimo de referência para estudos organizacionais (Bryan e Cramer, 2003). No que diz respeito à escala de personalidade, BFI-10, tendo em conta que estamos perante uma escala com dois itens por dimensão, não se aplica o *Alpha de Cronbach*. Deste modo, recorreu-se à estabilidade temporal. Na presente investigação, que se considera transversal, recorre-se aos valores de estabilidade temporal, obtidas num estudo de Bártolo-Ribeiro (2017). Os valores obtidos são de 0,63 para a extroversão, 0,68 para a amabilidade, 0,72 para a conscienciosidade, 0,59 para a estabilidade emocional e 0,74 para a abertura à experiência.

Tabela 4 - Fiabilidade das escalas

Escala	Alpha de Cronbach das escalas
Compromisso Afetivo	.86
Compromisso Calculativo	.78
Compromisso Normativo	.80
Intenções de Saída	.89
Acolhimento da Organização	.87
Acolhimento da Chefia	.84
Acolhimento dos colegas	.93

Sensibilidade

Tabela 5 – Estatística descritiva e análise da Sensibilidade das escalas

Escala (Dimensões)	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	N
Compromisso Afetivo	4.76	1.33	-0.43	0.01	217
Compromisso Calculativo	4.05	1.19	0.03	-0.32	217
Compromisso Normativo	3.98	1.47	0.08	-0.88	217
Conscienciosidade	2.82	.58	0.04	0.39	217
Neuroticismo	3.50	.60	0.26	-0.06	217
Acolhimento dos Colegas	3.78	1.00	-0.70	-0.05	217
Acolhimento da Chefia	3.71	.96	-0.63	-0.05	217
Acolhimento da Organização	3.75	1.02	-0.52	-0.49	217
Intenções de Saída	-2.93	1.00	0.60	-0.28	217

De modo a avaliar a sensibilidade dos instrumentos utilizados na presente investigação, analisaram-se os valores dos coeficientes de assimetria e achatamento dos itens de cada instrumento. Verificou-se que os itens cumprem os requisitos necessários, sendo que apresentam valores de assimetria $< |3|$ e de achatamento $< |8|$ (Kline, 1993).

De modo a compreender a posição das respostas dadas pelos participantes, recorreu-se à análise estatística das variáveis em estudo. Relativamente às intenções de saída (M=2.94; DP=1.00), podemos observar que se situam no ponto central (3), o que significa que os participantes apresentam níveis medianos de intenções de saída. Relativamente às dimensões do Acolhimento, o Acolhimento dos Colegas (M=3.78; DP=1.00) o 3, o Acolhimento da Chefia (M=3.71; DP= .96) e o Acolhimento da Organização (M=3.75; DP=1.02) situam-se todas acima da média, tendo em conta que o ponto central é 3. Posto isto, podemos afirmar que os participantes consideram que receberam um Acolhimento adequado. No que diz respeito às dimensões de Compromisso, o Compromisso Afetivo (M=4.76; DP=1.33), o Compromisso Calculativo (M=4.05; DP=1.19) e o Compromisso Normativo (M=3.98; DP=1.47), situam-se no ponto central (4), significando que os participantes apresentam níveis razoáveis de Compromisso Organizacional. Relativamente às dimensões da Personalidade, a Conscienciosidade (M=2.82; DP=.58) e o Neuroticismo (M=3,50; DP=.60), apresentam-

se também no ponto central (3), ou seja, os participantes apresentam níveis medianos dos traços de personalidade em questão.

Correlações

De modo a investigar as correlações existentes entre as variáveis em estudo, bem como a intensidade e direção destas relações (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson.

Analisando a tabela 5, verifica-se que as três dimensões do Acolhimento estão correlacionadas significativamente e negativamente com as intenções de saída: Acolhimento dos colegas ($r=-.16$; $p<.05$), Acolhimento da Chefia ($r=-.26$; $p<.01$) e Acolhimento da Organização ($r=-.28$; $p<.01$); isto é, os participantes que percecionam um melhor acolhimento por parte dos colegas, da chefia e da organização, têm um nível inferior de intenções de saída. As intenções de saída encontram-se também relacionadas significativamente e negativamente com as três dimensões do Compromisso Organizacional: Compromisso Afetivo ($r=-.62$; $p<.01$), Compromisso Calculativo ($r=-.23$; $p<.01$) e Compromisso Normativo ($r=-.41$; $p<.05$); isto é, os colaboradores que possuem níveis mais elevados de compromisso, em qualquer das suas dimensões, apresentam um nível menor de intenções de saída. Podemos observar também que o acolhimento da organização está positivamente correlacionado com o acolhimento da chefia ($r=.66$; $p<.001$) e dos colegas ($r=.61$; $p<.001$); o acolhimento da chefia está positivamente correlacionado com o acolhimento dos colegas ($r=.61$; $p<.001$).

O Compromisso afetivo está correlacionado significativamente e positivamente com as três dimensões do Acolhimento, nomeadamente da organização ($r=.35$; $p<.01$), da chefia ($r=.36$; $p<.01$) e dos colegas ($r=.18$; $p<.01$), ou seja, os colaboradores que demonstram um maior compromisso afetivo são também os que percecionam um melhor acolhimento nas três componentes do acolhimento. Por sua vez, o compromisso normativo está correlacionado significativamente e positivamente com o acolhimento da chefia ($r=.15$; $p<.05$) e da organização ($r=.30$; $p<.01$), ou seja, os colaboradores que demonstram um maior compromisso normativo, são também os que percecionam um melhor acolhimento por parte da chefia e da organização.

No que diz respeito à personalidade, nenhuma das dimensões em teste, nomeadamente a conscienciosidade e o neuroticismo se demonstrou significativamente

correlacionada com as intenções de saída. No entanto verificou-se que a dimensão Neuroticismo está correlacionado significativa e positivamente com o Compromisso Calculativo ($r=.18$; $p<.01$), assim como a Conscienciosidade está correlacionada significativa e positivamente com o Compromisso Normativo ($r=.23$; $p<.01$).

Encontraram-se no entanto correlações significativas entre as intenções de saída com todas as dimensões do Compromisso: Afetivo ($r=-.62$; $p<.01$), Calculativo ($r=-.23$; $p<.01$) e Normativo ($r=-.41$; $p<.05$); bem como com as várias dimensões do Acolhimento: dos Colegas ($r=-.16$; $p<.05$), da Chefia ($r=-.26$; $p<.01$) e da Organização ($r=-.28$; $p<.01$). Tendo em conta estes resultados podemos concluir que os colaboradores que percecionam um acolhimento adequado a todos os níveis apresentam níveis mais reduzidos de intenções de saída. Para além disso, os colaboradores com um nível superior de compromisso, em qualquer das suas dimensões, apresentam também menores intenções de saída da organização.

Tabela 6 - Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Acolhimento e integração (colegas)	1								
2. Acolhimento e integração (chefia)	.61**	1							
3. Acolhimento e integração (organização)	.61**	.66**	1						
4. Compromisso organizacional (afetivo)	.18**	.36**	.35**	1					
5. Compromisso organizacional (calculativo)	.01	.05	.06	.13*	1				
6. Compromisso organizacional (normativo)	.13	.15*	.30**	.48**	.07	1			
7. Personalidade (conscienciosidade)	-.01	-.07	-.02	.06	.11	.23**	1		
8. Personalidade (neuroticismo)	.04	.02	.10	.05	.18**	.13	-0.1	1	
9. Intenções de saída	-.16*	-.26**	-.28**	-.62**	-.23**	-.41*	-.00	.00	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Teste de hipóteses

De seguida, testamos as hipóteses formuladas.

Hipótese 1: O acolhimento adequado reduz as intenções de saída.

Tabela 7 - Resultado da Regressão Linear Simples entre o Acolhimento por parte da organização e as Intenções de saída

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	β	T	p
AI_organizacao	Intenções de Saída	.075	18.577	-.282	-4.310	.000

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

A Regressão Linear realizada para investigar se o Acolhimento da Organização tem um efeito significativo nas intenções de saída, permite concluir que o Acolhimento da Organização tem um impacto significativo nas intenções de saída ($F(1, 215)=18,577$; $\beta=-.282$; $p=.000$; $R^2=.075$) e que a variável preditora é responsável por 8% da variabilidade da variável de critério (Tabela 7). Observamos, no entanto, que existe ainda muita variância por explicar por outras variáveis.

Tabela 8 - Resultado da Regressão Linear Simples entre o Acolhimento por parte dos colegas e as Intenções de saída

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	β	T	p
AI_colegas	Intenções de Saída	.021	5.594	-.159	-2.365	.019

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

A Regressão Linear realizada para investigar se o Acolhimento dos Colegas tem um efeito significativo nas intenções de saída, permite concluir que o Acolhimento dos Colegas tem um impacto significativo nas intenções de saída ($F(1, 215)=5,594$; $\beta=-.159$; $p=.019$; $R^2=.021$) embora a variável preditora seja apenas responsável por 2% da variabilidade da variável de critério (Tabela 8).

Tabela 9 - Resultado da Regressão Linear Simples entre o Acolhimento por parte da chefia e as Intenções de saída

Variável Preditora	Variável de Critério	R ²	F	β	T	p
AI_chefia	Intenções de Saída	.062	15.187	-.257	-3.897	.000

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

A Regressão Linear realizada para investigar se o Acolhimento da Chefia tem um efeito significativo nas intenções de saída, permite concluir que o Acolhimento da Chefia tem um impacto significativo nas intenções de saída ($F(1, 215)=15,187$; $\beta=-.257$; $p=.000$; $R^2=.062$) e que a variável preditora é responsável por 6% da variabilidade da variável de critério (Tabela 9).

Em suma, podemos concluir que todos os tipos de acolhimento reduzem as intenções de saídas dos colaboradores. Podemos verificar ainda que, dentro das três dimensões do acolhimento, o acolhimento dos colegas é o que demonstra ter menos impacto nas intenções de saída, sendo que apenas explica 2%.

Hipótese 2: O compromisso organizacional tem um efeito mediador entre o acolhimento e as intenções de saída

Tabela 10 – Análise de mediação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
1. (Constante)	.602	.263		2.287	.023
AI_colegas	-.159	.069	-.159	-2.365	.019*
2. (Constante)	2.374	.262		9.075	.000
AI_colegas	-.0.49	.054	-.0.49	-.906	.336
CO_Afetivo	-.460	.041	-.612	-11.269	.000

Nota: * $p < .05$

Variável dependente: Intenções de Saída

Ao analisar os resultados da tabela 10, podemos concluir que o Compromisso Afetivo se comporta como variável mediadora na relação entre o Acolhimento dos Colegas e as intenções de saída, tendo em conta que retira significado estatístico à variável Acolhimento dos Colegas. Verifica-se um efeito de mediação total.

Tabela 11 – Análise de mediação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro			
1. (Constante)	.978	.263		4.142	.000
AI_organizaçao	-.275	.064	-.282	-4.310	.000
2. (Constante)	1.578	.246		6.422	.000
AI_organizaçao	-.172	.061	-.176	-2.744	.007
CO_Normativo	-.243	.044	-.358	-5.587	.000

Nota:* $p < .05$

Variável dependente: Intenções de Saída

Relativamente ao Acolhimento da Organização, podemos concluir que o Compromisso Normativo não se comporta como variável mediadora nesta relação, visto que não retira significado estatístico à variável Acolhimento da Organização. No entanto, verifica-se que o peso do Acolhimento e Integração da Organização reduz com a introdução da variável mediadora. Não se verificou um efeito de mediação total, mas sim parcial.

Tabela 12 – Análise de mediação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro			
3. (Constante)	.978	.263		4.142	.000
AI_organizaçao	-.275	.064	-.282	-4.310	.000
4. (Constante)	2.377	.235		10.135	.000
AI_organizaçao	-.070	.056	-.071	-1.252	.212
CO_afetivo	-.447	.043	-.596	-10.447	.000

Nota:* $p < .05$

Variável dependente: Intenções de Saída

Quando passamos à análise do papel mediador do Compromisso afetivo na relação entre o Acolhimento da Organização e as intenções de saída, verificamos que o Compromisso Afetivo se comporta como variável mediadora nesta relação, visto que retira significado estatístico à variável Acolhimento da Organização. Verifica-se um efeito de mediação total.

Tabela 13 – Análise de mediação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
5. (Constante)	.992	.263		3.773	.000
AI_Chefia	-.268	.069	-.257	-3.897	.000
6. (Constante)	2.312	.247		9.353	.000
AI_Chefia	-.038	.060	-.036	-.631	.529
CO_afetivo	-.456	.043	-.608	-10.589	.000

Nota:* $p < .05$

Variável dependente: Intenções de Saída

Analisando o papel mediador do Compromisso afetivo na relação entre o Acolhimento da Chefia e as intenções de saída, verificamos que o Compromisso Afetivo se comporta como variável mediadora nesta relação, visto que retira significado estatístico à variável Acolhimento da Chefia. Verifica-se um efeito de mediação total.

Tabela 14 – Análise de mediação

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
7. (Constante)	.992	.263		3.773	.000
AI_Chefia	-.268	.069	-.257	-3.897	.000
8. (Constante)	1.794	.275		6.514	.000
AI_Chefia	-.207	.064	-.199	-3.227	.001
CO_Normativo	-.258	.042	-.380	-6.170	.000

Nota:* $p < .05$

Variável dependente: Intenções de Saída

Relativamente ao Acolhimento da Chefia, chegamos à conclusão que o Compromisso Normativo não se comporta como variável mediadora nesta relação, visto que não retira significado estatístico à variável Acolhimento da Chefia. Podemos ainda verificar que o peso do Acolhimento da Chefia reduz com a introdução da variável mediadora logo, podemos afirmar que não se verificou um efeito de mediação total, mas sim parcial.

Hipótese 3: A Conscienciosidade e o Neuroticismo têm um efeito moderador na relação entre o Acolhimento e as Intenções de Saída mediada pelo Compromisso Organizacional.

De modo a testar a hipótese, recorreu-se a uma ferramenta do *SPSS*, o *Process*, e utilizou-se o *model 5* (Hayes, 2018). Testou-se assim não só o efeito de mediação do Compromisso organizacional, como também o efeito de moderação das dimensões Conscienciosidade e Neuroticismo, na relação entre o Acolhimento e as Intenções de Saída.

Através desta análise, chegamos a conclusões idênticas relativamente ao efeito moderador das duas dimensões da personalidade em estudo. Concluiu-se que, apesar de os modelos referentes à moderação explicarem 38% da variabilidade, a moderação não é estatisticamente significativa, ou seja, a introdução da conscienciosidade ou do neuroticismo não promoveram alterações significativas.

Conclui-se também que se verifica o efeito de mediação do Compromisso Organizacional na relação entre o Acolhimento e as Intenções de Saída. Este efeito foi explorado melhor acima, nos resultados referentes à primeira hipótese.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente investigação teve o objetivo de estudar a relação entre o Acolhimento e Integração de um colaborador e as intenções de saída que este revela. Intentou, para além disso, estudar o papel mediador do Compromisso Organizacional nesta relação. Adicionalmente, considerou-se pertinente estudar o efeito moderador da personalidade nas intenções de saída. Deste modo, após revisão de literatura, formularam-se três hipóteses, testadas nesta investigação.

Procedeu-se à realização das correlações das variáveis em estudo, com o objetivo de averiguar a existência de relações significativas. Após análise dos resultados apresentados no capítulo anterior, concluímos que a primeira hipótese não foi corroborada, ao contrário da segunda hipótese, que se revelou verdadeira. Por fim, a terceira hipótese da investigação foi corroborada parcialmente, na medida em que apenas se verificaram mediações em algumas dimensões das variáveis em estudo – Acolhimento e Integração, Compromisso Organizacional, Intenções de Saída e Personalidade.

A primeira hipótese da investigação, “O acolhimento adequado reduz as intenções de saída”, foi corroborada. De modo a averiguar a veracidade desta hipótese, foi avaliado o impacto que cada dimensão do Acolhimento – Organizacional, Chefia e Colegas – tem nas intenções de saída do colaborador. Chegou-se à conclusão de que todas as dimensões têm um impacto significativo nas intenções de saída, ou seja, quanto mais eficaz for o acolhimento do recém-contratado, menores serão as suas intenções de saída da organização. Concluiu-se também que o acolhimento mais impactante no colaborador é o da organização, seguido pelo acolhimento da chefia, e por último do acolhimento dos colegas. A socialização inadequada é apontada por Bauer, Morrison e Callister (1998) como uma das principais razões para a saída dos colaboradores da organização. Resultados provenientes de diversos estudos vão de acordo com os resultados encontrados, na medida que indicam que o Acolhimento organizacional está negativamente relacionado com as intenções de saída (e.g. Bauer, Erdogan, Liden & Wayne, 2006; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). O facto de os colaboradores abandonarem a organização por sentirem que não têm relação com os seus colegas de trabalho, não estão esclarecidos acerca das suas tarefas e falta de confiança, são indicadores de um processo de acolhimento inadequado e ineficaz (Bauer & Erdogan, 2012). Diversos estudos indicam que um processo de acolhimento eficaz, que transmita

verdadeiramente os valores da organização, bem como clarifique a função que o colaborador irá desempenhar, resulta na diminuição das intenções de saída dos recém-contratados (Allen, 2006; O'Reilly & Caldwell, 1981; Waung, 1995).

A segunda hipótese do estudo, "O compromisso organizacional tem um efeito mediador entre o acolhimento e as intenções de saída", veio a revelar-se verdadeira. De modo a verificar a existência de mediação, foram confirmadas as quatro condições para tal (Barron & Kenny, 1986): a primeira foi verificada na segunda hipótese, ao passo que a segunda seria verificar se existe relação entre o Acolhimento e o Compromisso Organizacional, a terceira se existe relação entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída, e por último, se a introdução da variável mediadora reduz a importância da variável independente, neste caso o Acolhimento. Todas as condições foram confirmadas na totalidade, à exceção da última, visto que nem todas as mediações se revelaram significativas. É deste modo importante esclarecer em que medida a hipótese foi corroborada. Após análise dos resultados obtidos no estudo da mediação, conclui-se que duas das dimensões do Compromisso Organizacional – Afetivo e Normativo – medeiam a relação entre as dimensões do Acolhimento do colaborador e as suas Intenções de Saída. Verificou-se a existência de mediação total do Compromisso Afetivo na relação entre o Acolhimento da Organização, dos Colegas, assim como da Chefia, e as Intenções de Saída. Adicionalmente, verificou-se a existência de mediação parcial do Compromisso Normativo na relação entre o Acolhimento da Organização, assim como da Chefia, e as Intenções de Saída.

Os resultados obtidos vão de encontro à literatura. Um estudo realizado com uma amostra de 1033 trabalhadores de uma empresa japonesa demonstrou uma relação significativa entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída (Marsh & Mannari, 1977). Por sua vez, Porter, Crampon e Smith (1976) realizaram um estudo longitudinal de modo a averiguar a relação entre o compromisso e as intenções de saída; deste modo avaliaram um grupo de 32 *trainees* de gestão e mediram a significância desta relação num primeiro momento e passado dois meses. Chegaram à conclusão que o compromisso organizacional têm uma forte relação com as intenções de saída e que, antes da decisão de saída dos colaboradores, os seus níveis de compromisso organizacional tinham baixado. Conclui-se deste modo que quanto maior o compromisso do colaborador perante a sua organização, menores intenções de abandonar a mesma terá. Os resultados

vão também de acordo com um estudo realizado por Steers (1977), com uma amostra de 382 funcionários de hospitais e 119 cientistas e engenheiros, em que chegou à mesma conclusão: o compromisso organizacional está fortemente relacionado, neste caso negativamente, com as intenções de saída dos colaboradores.

Relativamente à hipótese 3 deste estudo, que tinha como propósito averiguar se a Conscienciosidade e o Neuroticismo têm um efeito moderador na relação entre o Acolhimento e as Intenções de Saída mediada pelo Compromisso Organizacional, conclui-se, após análises estatísticas descritas no capítulo anterior, que a hipótese não foi corroborada. Diversos autores têm-se debruçado acerca do tema dos efeitos da personalidade dos colaboradores nas suas intenções de saída. No estudo de Lee, Ashford, Walsh e Mowday (1992), realizado com membros da força aérea dos Estados Unidos da América, concluiu-se que a possibilidade de um colaborador abandonar a sua organização é influenciada pela sua personalidade. Diversas investigações apresentam resultados que indicam que certas dimensões da personalidade têm um efeito negativo nas intenções de saída, mais especificamente, que elevados níveis de conscienciosidade e reduzidos níveis de neuroticismo, tendem a reduzir as intenções de saída dos trabalhadores (Barrick & Mount, 1996; Barrick & Zimmerman, 2009; Salgado, 2002; Orvis, Dudley & Cortina, 2008). No que diz respeito às restantes dimensões da personalidade – Abertura à Experiência, Extroversão e Agradabilidade - não existe consenso relativamente à sua influência nas intenções de saída. Estes resultados podem ser explicados pela escassez de investigação do impacto das diferenças individuais, nomeadamente da personalidade, nas intenções de saída dos colaboradores (Barrick & Mount, 1996). Devemos também considerar que cada dimensão do modelo dos Big Five representa diversas características da personalidade, porém, não abrange a totalidade das diferenças de personalidade de cada um (Jonh & Srivastava, 1999). Podemos ainda considerar a explicação para os resultados obtidos, o facto de que os colaboradores que apresentam níveis elevados de conscienciosidade, tendem a considerar-se colaboradores eficientes e competentes (Barrick & Mount, 1995). Posto isto, estes colaboradores, por terem a perceção de que representam uma mais valia para qualquer empresa, podem apresentar intenções de saída se considerarem que irão ter melhores experiências profissionais se saírem da organização onde se encontram. Relativamente aos colaboradores que apresentam níveis elevados de neuroticismo, estes podem apresentar níveis inferiores de intenções de saída, pelo facto de se percecionarem como pouco competentes e inseguros logo, podem tender a

permanecer no seu trabalho atual, por considerarem que seria difícil encontrar outro (Zimmerman, 2008).

Através da análise das correlações existentes entre as variáveis em estudo, chegamos a conclusões importantes. Verificou-se que todas as dimensões do Acolhimento (da Organização, da Chefia e dos Colegas) estão significativamente relacionadas com duas das do Compromisso Organizacional (Afetiva e Normativa). Observou-se também que todas as dimensões do Acolhimento e do Compromisso organizacional têm uma relação estatisticamente significativa e negativa com as Intenções de Saída. No modelo de Meyer e Allen (1991) é referido o impacto que o compromisso organizacional tem, em todas as suas dimensões, na intenção de saída dos colaboradores.

O Compromisso Calculativo é a única dimensão que não se encontra relacionada com as dimensões do Acolhimento, o que propõe que a criação e evolução deste tipo de compromisso é independente do acolhimento realizado ao colaborador aquando da sua entrada na organização. Por outro lado, devemos realçar o facto de que o Compromisso Afetivo ser a única dimensão do Compromisso Organizacional que se correlaciona com todas as dimensões do Acolhimento, o que indica que a qualidade e eficácia do programa de acolhimento dos colaboradores, em todas as suas vertentes, irá influenciar o seu nível de compromisso afetivo dos mesmos perante a organização. Este último dado vai de encontro às conclusões de Meyer, Bobocel e Allen (1991), onde afirmam que as experiências relativas ao trabalho que os colaboradores têm no primeiro mês na nova organização revelaram-se o antecedente mais importante na origem do compromisso afetivo. Louis, Posner e Powell (1983), chegaram à conclusão de que as práticas de socialização organizacional estão relacionadas e influenciam os níveis de compromisso que os colaboradores desenvolvem.

De acordo com Bauer (2010), 30% das organizações dão muito pouca importância ao processo de acolhimento dos recém-contratados, 50% pensam e planeiam este processo, embora não o vejam como uma estratégia organizacional, enquanto que apenas 20% incorporam iniciativas de acolhimento como parte da sua estratégia corporativa. Em suma, as organizações ainda não consideram o processo de Acolhimento uma etapa fundamental para o seu desenvolvimento, no entanto, tal como explicado acima, são claras as provas de eficácia do Acolhimento para reduzir as intenções de saída.

Limitações e Estudos Futuros

A presente investigação possui algumas limitações que, sendo consideradas, podem melhorar estudos futuros.

Em primeiro lugar podemos notar o facto de as respostas terem sido recolhidas através de um questionário respondido pelos participantes num único momento.

A Escala de compromisso revelou-se uma limitação neste estudo. Os resultados obtidos na AFC realizada demonstraram que a escala não é fiável nesta amostra, à exceção da dimensão afetiva do compromisso.

Seria interessante de futuro replicar o estudo, adicionando a variável “perceção de empregabilidade”, de maneira a avaliar se, mesmo com a perceção de reduzidas possibilidades de arranjar um novo emprego, o individuo mantinha as intenções de saída. Para além disso, incluir o tipo de contrato de trabalho, que pode ter influência direta nas intenções de saída, por exemplo pelas implicações legais.

REFERÊNCIAS

- Aberdeen Group. (2006). Onboarding benchmark report: Technology drivers help. Boston: Author. Retrieved July 12, 2009, from http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, 32(2), 237-256.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Asgari, M. H. & Dadashi, M. A. (2011). Determining the Relationship Between Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment of Melli Bank Staff in West Domain of Mazandaran in 2009-2010. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (8), 682-687.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of applied psychology, 81*(3), 261.

Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *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, 48*(2), 183-206.

Bártolo-Ribeiro, R. (2017, july). The use of brief questionnaires in academic context: The case of BFI-10. Poster session presented at 14th European Conference on Psychological Assessment of European Association of Psychological Assessment (EAPA), Lisbon: ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. society for human resource management.

Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology, 91*, 298-310.

Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management: Vol. 16* (pp. 149-214).

Bauer, T. N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology, Volume III*, pp. 51-64. Washington, DC: APA Press.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future. *The Oxford handbook of organizational socialization, 97-112*.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*, 707-721.

Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology, 75*(3), 729.

Botwin, M. D., & Buss, D. M. (1989). Structure of act-report data: Is the five-factor model of personality recaptured?. *Journal of Personality and social Psychology, 56*(6), 988.

Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence, 24*(3), 57-68.

Buckingham, M., & Coffman, C. (2012). *First, break all the rules: What the worlds greatest managers to differently*. New York: SIMON & SCHUSTER.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). Gestão de recursos humanos. *Contextos, processos e técnicas, 3*.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9*(2), 191-206.

Cashman, K., & Smye, M. (2007). Onboarding Go beyond providing a ramp-up method. *Leadership Excellence, 24*(4), 5.

Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*.

D'Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações - recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos (2aed.)*. Lisboa: Editora RH.

Dai, G., & De Meuse, G. (2007). *A review of onboarding research*. Los Angeles, CA: Korn/Ferry International. Retrieved July 2009, from http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf1/Review_OnboardingLiterature.pdf

Farrell, D., & Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism, and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37(8), 681-692.

Ferreira, P., & Muniz, F. (2008). *A Influência do Estilo de Liderança Autocrático no Índice de Turnover* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. Brasil. Consultado a 24 de fevereiro de 2014, em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas).

Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329.

Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26(4), 461-477.

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann Jr, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in personality*, 37(6), 504-528

Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires.

Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel psychology*, 18(2), 135-164.

Gurses, N., & Demiray, E. (2009). Organizational Commitment of Employees of TV Production Center (Educational Television ETV) for Open Education Facility, Anadolu University. *Online Submission*, 8(1).

Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.

Hogan, R., & Cheek, J. M. (1983). *Identity, authenticity, and maturity* (pp. 339-357). TR Sarbin & KE Scheibe (Eds.), *Studies in social identity*.

Holland, J. L. (1966). *The Psychology of vocational choice*. Waltham, MA: Blaisdell.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior, 51*(3), 319-337.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research, 2*(1999), 102-138.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied psychology, 88*, 779-794.

Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*(1), 47-66.

Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today, 42*(2), 9-14.

Laurano, M. (2013). Onboarding 2013. *A New Look at New Hires. Aberdeen Group*.

Lee, D. (2006). *Successful onboarding: How to get your new employees started off right*. Retrieved January 09, 2007 from [http://www. humannatureatwork.com /successful_onboarding.htm](http://www.humannatureatwork.com/successful_onboarding.htm).

Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of management, 18*(1), 15-32.

Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology, 36*(4), 857-866.

- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9th Edition). New York. McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), 376-387.
- Lynch, K., & Buckner-Hayden, G. (2010). Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of healthcare risk management*, 29(3), 22-28.
- Malik, S. H., Blake, H., & Suggs, L. S. (2014). A systematic review of workplace health promotion interventions for increasing physical activity. *British journal of health psychology*, 19(1), 149-180.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 57-75.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J., Bobocel, D. & Allen, N. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post- Entry Influences. *Journal of Management*, 17 (4), 717-733
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1983). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317.

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 115-133.

Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574.

O'Reilly, C. A. & Cadwqll, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*.26, 597-616.

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover.

Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183.

Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. Organizational commitment and managerial turn- over: A longitudinal study. *Organizational Be- havior and Human Performance*, 1976, 15, 87-98.

Reilly, R. R., & Chao, G. T. (1982). VALIDITY AND FAIRNESS OF SOME ALTERNATIVE EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES 1. *personnel psychology*, 35(1), 1-62.

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.

Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 117-125.

Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *personnel psychology*, 37(3), 407-422.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Uses research to connect onboarding processes strong new hire onboarding processes. *TD*, November, 25-27.

Sommers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and indirect effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Tellegen, A., & Atkinson, G. (1974). Openness to absorbing and self-altering experiences (" absorption"), a trait related to hypnotic susceptibility. *Journal of abnormal psychology*, 83(3), 268.

Tupes, E. C., & Christal, R. C. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings (Tech. Rep.). *Lackland Air Force Base, TX: USAF*.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.

Waung, M. (1995). The effects of self-regulator coping orientation on newcomer adjustment and job survival. *Personnel Psychology*. 48, 633-650.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Zimmerman, R. D. (2008). UNDERSTANDING THE IMPACT OF PERSONALITY TRAITS ON INDIVIDUALS' TURNOVER DECISIONS: A META-ANALYTIC PATH MODEL. *Personnel psychology*, 61(2), 309-348.

Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of personality*, 47(2), 245-287.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Contextos Laborais

No âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário, desenvolvemos o presente questionário.

Este questionário tem perguntas sobre o seu trabalho. Caso não esteja actualmente a trabalhar, agradecemos a sua disponibilidade, mas não vamos poder considerar as suas respostas. Obrigado.

A confidencialidade e anonimato das respostas será totalmente assegurada. O presente questionário é constituído por 5 partes, com uma duração total inferior a 10 minutos.

Responda com a maior sinceridade e atenção possível às questões que lhe forem sendo apresentadas.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade!

Obrigada pela colaboração!

***Obrigatório**

Parte I

Por favor indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente 2- Discordo 3-Discordo um pouco 4- Não concordo nem discordo 5- Concordo um pouco 6- Concordo 7- Concordo totalmente

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Não sinto um forte sentido de pertença nesta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

9. Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar esta organização neste momento. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

16. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

17. Esta organização merece a minha lealdade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

18. Não deixaria esta organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

19. Devo muito a esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Parte II

Por favor indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala: 1- Não se aplica rigorosamente nada a mim 2- Aplica-se pouco 3- Aplica-se em parte a mim 4- Aplica-se muito 5- Aplica-se totalmente a mim

1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim

Aplica-se totalmente a mim

2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim

Aplica-se totalmente a mim

3. Estou a pensar sair desta empresa o mais rápido possível *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim

Aplica-se totalmente a mim

4. Vou manter-me nesta organização por mais de um ano. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim

Aplica-se totalmente a mim

5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim

Aplica-se totalmente a mim

6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim Aplica-se totalmente a mim

7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim Aplica-se totalmente a mim

8. Se puder permanecer em esta organização o máximo de tempo possível. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não se aplica rigorosamente nada a mim Aplica-se totalmente a mim

Parte III

Por favor indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo fortemente 2- Discordo parcialmente 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo fortemente

1. Vejo-me como alguém que é reservado(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

2. Vejo-me como alguém que é amável e atencioso(a) com a maioria das pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

3. Vejo-me como alguém que tende a ser desorganizado(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

4. Vejo-me com alguém que é descontraído(a), lida bem com o stress. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

5. Vejo-me como alguém que tem poucos interesses artísticos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

6. Vejo-me como alguém que é conversador(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

7. Vejo-me como alguém que é, por vezes, mal-educado(a) com os outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

8. Vejo-me como alguém que faz planos e segue-os cuidadosamente. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

9. Vejo-me como alguém que por vezes, fica tenso(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

10. Vejo-me como alguém que é inventivo(a). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo fortemente Concordo fortemente

Parte IV

Por favor indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala: 1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente

1. Quando entrei para esta organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

3. Quando entrei nesta organização a atitude dos meus colegas, ajudou-me a reduzir os meus medos de inadaptação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

4. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho forneceram-me sempre toda a informação de que necessitei para me adaptar à minha função. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

5. Durante a minha integração os meus colegas proporcionaram-me momentos agradáveis de convívio (tomar café, almoçar, etc.). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

6. Quando entrei nesta organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.). *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

7. Quando entrei para esta organização a informação que recebi foi útil para conhecer a sua atividade e os seus negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

8. Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

9. Quando entrei nesta organização recebi apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

10. Quando entrei para esta organização recebi apoio adequado por parte da minha chefia no sentido de facilitar a minha integração. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

11. Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade a minha chefia mostrou-se disponível para me ajudar. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

12. Quando entrei nesta organização recebi a informação necessária para iniciar as minhas funções. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

13. Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia, durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Parte V - Dados Sócio-Demográficos

Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

Idade (em anos) *

Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Igual ou inferior ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado ou superior

Trabalha em que setor? *

Marcar apenas uma oval.

- Público
- Privado

Antiguidade (indique o número de anos que se encontra nesta organização). *

Indique a função que desempenha atualmente. *

O trabalhar nesta organização é a sua... *

Marcar apenas uma oval.

- 1ª experiência de trabalho

- 2ª experiência de trabalho
- 3ª experiência de trabalho
- 4ª ou superior experiência de trabalho

Para o esclarecimento de qualquer dúvida, por favor, envie email para marianadeseabragarcia@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO B – Estatística descritiva da amostra e sensibilidade das escalas

Escala (Dimensões)	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	N
Compromisso Afetivo	4.76	1.33	-0.43	0.01	217
Compromisso Calculativo	4.05	1.19	0.03	-0.32	217
Compromisso Normativo	3.98	1.47	0.08	-0.88	217
Conscienciosidade	2.82	.58	0.04	0.39	217
Neuroticismo	3.50	.60	0.26	-0.06	217
Acolhimento dos Colegas	3.78	1.00	-0.70	-0.05	217
Acolhimento da Chefia	3.71	.96	-0.63	-0.05	217
Acolhimento da Organização	3.75	1.02	-0.52	-0.49	217
Intenções de Saída	-2.93	1.00	0.60	-0.28	217

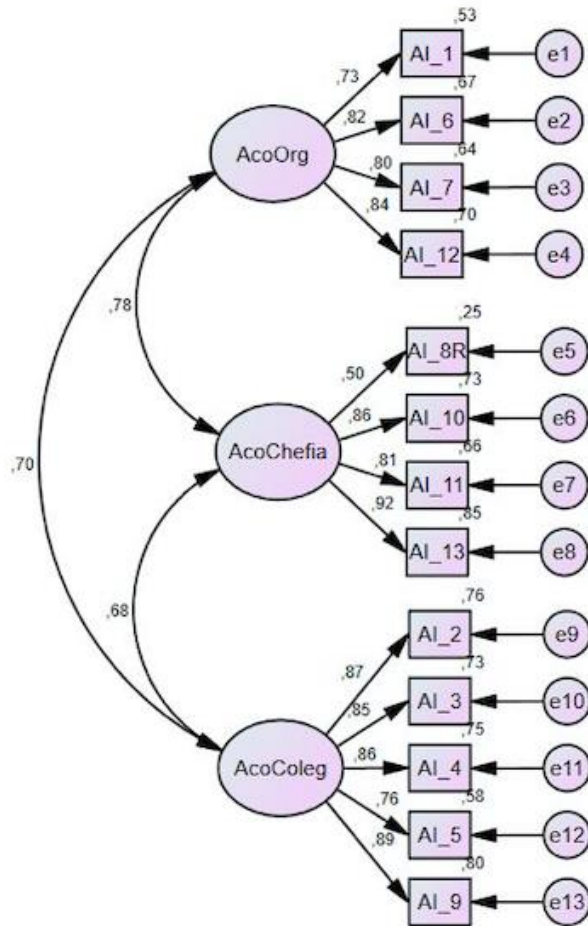
ANEXO C – FIABILIDADE DAS ESCALAS

Escala	Alpha de Cronbach das escalas
Compromisso Afetivo	.86
Compromisso Calculativo	.78
Compromisso Normativo	.80
Intenções de Saída	.89
Acolhimento da Organização	.87
Acolhimento da Chefia	.84
Acolhimento dos colegas	.93

ANEXO D – ANÁLISE FACTORIAL DAS ESCALAS

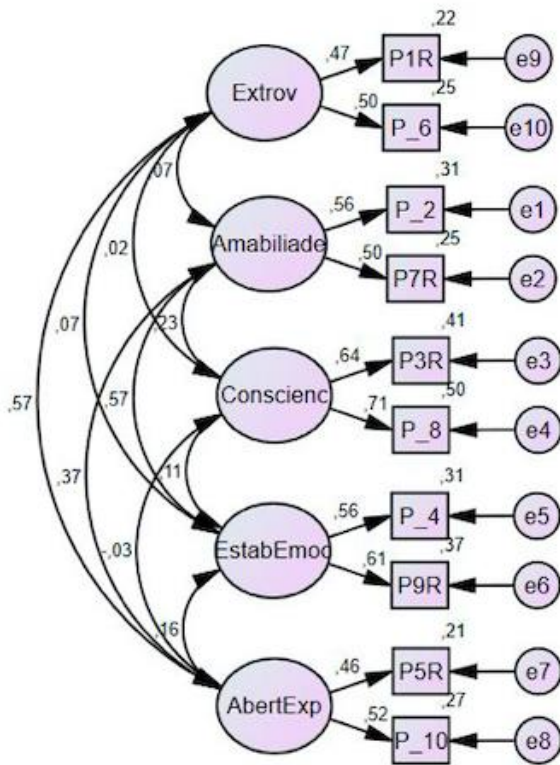
Escala de Acolhimento e Integração

AFC Acolhimento
 $\chi^2(62)=121,623$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=1,962$
CFI=,971; GFI=,922
RMSEA=,067; $P(\text{rmsea} \leq ,05)=,060$



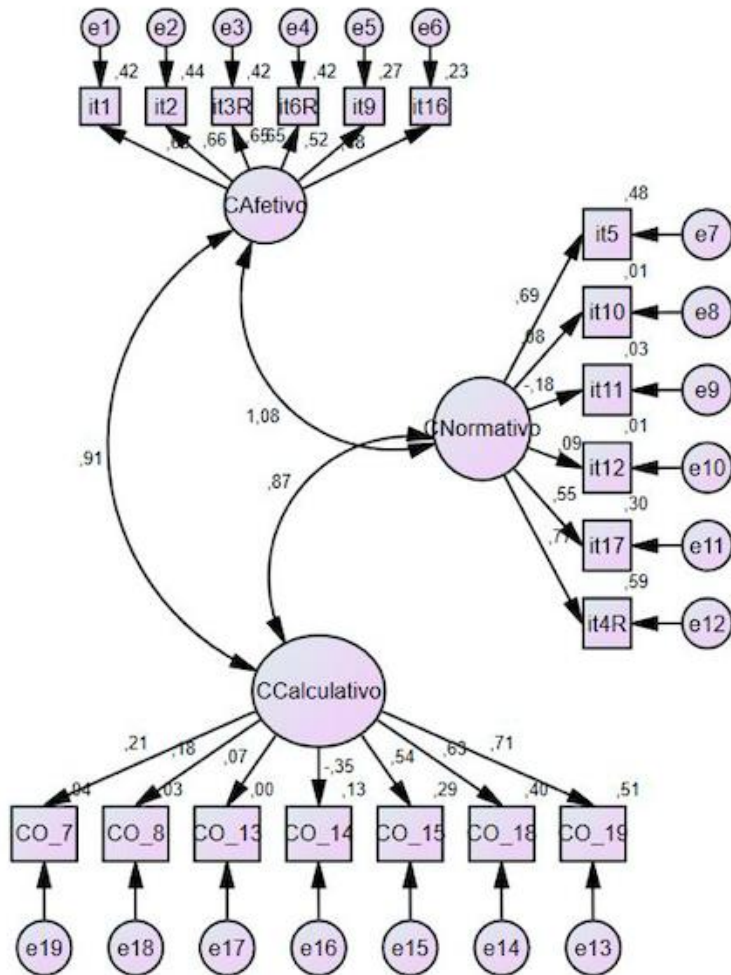
Escala de Personalidade

AFC BFI
 $\chi^2(30)=82,429$; $p=,000$; $\chi^2df=2,748$
 CFI=,729; GFI=,925
 RMSEA=,090; $P(\text{rmsea} \leq .05)=,003$



Escala de Compromiso Organizacional

AFC Compromiso
 $\chi^2(149)=929,906; p=.000; \chi^2df=6,241$
 CFI=.530; GFI=.641
 RMSEA=.156; $P(\text{rmsea} \leq .05)=.000$



Escala de Intenções de Saída

AFC Turnover
X²(8)=31,029; p=,000; x²df=3,879
CFI=,974; GFI=,952
RMSEA=,115; P(rmsea<=.05)=,006

