



Ispas

Instituto Universitário
de Ciências Psicológicas,
Sociais e da Vida

**A importância do Ajustamento da Pessoa à Organização e às
Funções na Fidelização dos colaboradores: O efeito
moderador da Cultura Organizacional**

JOANA DOS SANTOS SALDANHA

Orientador da Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Professor de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTORA ANA SABINO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada
sob a orientação de Professor
Doutor Francisco Cesário,
apresentada no Ispa – Instituto
Universitário para obtenção de grau
de Mestre na especialidade de
Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

Esta chegada ao fim parece irreal. Foram 5 anos de muita luta, de muitos altos e baixos, de choros, de alegrias, de frustrações, de surpresas e de conquistas. Foram 5 anos da minha vida que vou levar para sempre na minha memória. O ISPA durante esse tempo foi uma segunda casa, foi onde eu cresci e onde fiz grandes e verdadeiras amizades que vou levar para a vida. Começo por agradecer a esta instituição que me tornou uma pessoa melhor, mais desenvolvida tanto pessoalmente como profissionalmente. Por me ter dado a conhecer professores tão profissionais e competentes. Destacando o meu professor de Seminário de Estágio, o professor Rui Bárto-lo-Ribeiro por me ter apoiado, por ter ouvido os meus desabafos e por acreditar em mim e nas minhas competências. As suas palavras vão ficar, para sempre, na minha mente. A professora Ana Sabino, agradecer pela professora e pela pessoa que é, por apoiar incondicionalmente os seus alunos, por ir com as nossas ideias mais malucas para a frente e pelo seu profissionalismo. O professor Francisco Cesário por toda a paciência que teve para mim quando estava a escrever esta Dissertação. As suas palavras e as suas ideias são sábias. Afinal não foi preciso irmos a Fátima para colocar uma velinha (e passar antes por Óbidos para beber uma ginginha!).

Agradecer ao Ricardo Miranda, à Carolina Cornacho, ao Gonçalo Melo e à Rita Castro Fernandes por se terem cruzado no meu caminho, por terem estado sempre lá para mim, por me aconselharem, por me darem o seu ombro para chorar e por festejarem as minhas conquistas sempre comigo. Obrigada, será para sempre. Um agradecimento especial à minha parceira de Erasmus – Mariana Maurício – por ter feito com que aqueles 4 meses fossem os melhores de sempre. Cresci, aprendi, chorei e ri até me doer a barriga contigo, sou-te muito grata. Obrigada!

Ao grupo “Sanidade Mental” – à Margarida Luís, à Marta Penteado e ao José Pedro – por terem sido o melhor grupo que podia criar no ISPA para conseguir sobreviver a estes dois últimos anos de mestrado. Começámos juntos e acabámos juntos. Têm o meu coração!

À Mariana Rosa, ao Diogo Lopes, à Margarida Mendes, à Margarida e à Beatriz Antunes por acreditarem em mim, por me terem ajudado quando menos sabiam que o estavam a fazer e por me terem sempre apoiado. Espero que tenha desempenhado bem o meu papel porque vocês fizeram-no lindamente. Tenho muito orgulho no nosso percurso.

Aos meus amigos de Setúbal e, em especial, às minhas melhores amigas. À Mariana Martins, à Joana Fortunato, à Sandryni Rodrigues, à Vitória Furini, à Mariana Tavares, à Beatriz Fernandes e à Sara Peres, por ouvirem todas as minhas queixas, por não me deixarem cair, por festejarem comigo todas as minhas vitórias e conquistas e por serem quem são. Que esta linda amizade continue. Obrigada do fundo do coração.

À “Família do Coração” – à Tia Carla, ao Tio Neves, ao Tio Zé e à Tia Xana – por serem um bocadinho meus pais e minhas mães e por todo o amor e apoio partilhado. Sou um bocadinho vossa! Ao Gonçalo e à Bá por nunca precisarmos de grandes palavras e, acima de tudo, por serem os irmãos que eu nunca tive, por serem paz, refúgio e casa (pensavam que me ia esquecer de vocês?)

Agradecer é pouco a ti, Tiago, por tudo o que fazes por mim diariamente, por me apoiares em tudo e por me fazeres ser uma pessoa melhor todos os dias. Não foram poucas as vezes que chorei no teu ombro, que quis desistir, mas muitas mais foram as vezes que festejaste comigo, que riste comigo e alinhaste nas nossas aventuras. O mundo é nosso, meu amor.

Agradecer incondicionalmente à minha família. A ti Avó Bela, por me fazeres rir à gargalhada até me doer a barriga, por todos os nossos bons almoços, por todas as nossas conversas e por estares sempre lá para mim com um sorriso na cara (mesmo quando eu era criança e não queria ir tomar banho). À Avó Mila e ao Avô João por serem ombro amigo e conforto de casa, por me terem abrigado quando as coisas não correram tão bem, obrigada pelo vosso aconchego e amor. Obrigada, Tia Majó, por seres um exemplo a seguir, por seres força e amor, por todas as gargalhadas juntas, por teres cuidado de mim e teres feito ser a pessoa que sou hoje.

Last and not least aos melhores do mundo inteiro, os meus pais, à Ana e ao João, por tudo e tudo o que fazem por mim a cada dia que passa. Foram o meu suporte ao longo destes anos, foram quem teve sempre lá para mim, foram quem não me deixou cair. Acreditaram sempre em mim, apoiaram-me nas minhas loucuras e fazem-me ser uma pessoa mais feliz, todos os dias. A pessoa que sou hoje deve-se a vocês. Mãe, és a minha inspiração diariamente, és colo e energia. Pai, és a minha força diária, és resiliência e determinação.

E como os últimos são os primeiros, a ti, Manel Barbas, que não estás cá fisicamente, mas sei que estás lá em cima todos os dias a guiar-me e a dar-me força para seguir - “Vinha do fundo da lua, e no seu barco navegava entre alfazema, enquanto contava as estrelas para ver se nenhuma tinha saído do lugar”.

Nota: Dedico esta Dissertação a todas estas pessoas.

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo compreender a influência da Cultura Organizacional na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função (*Person-Job Fit*) e o Ajustamento Pessoa-Organização (*Person-Organization Fit*) com a Intenção de Saída.

Este estudo contou com a participação de 210 indivíduos, dos quais 84 são do sexo masculino, 123 do sexo feminino e 2 de outro género. As idades dos participantes estão compreendidas entre os 19 e os 63 anos.

Para testar estas variáveis foram utilizadas a escala Ajustamento Pessoa-Função e a escala Ajustamento Pessoa-Organização ambas desenvolvidas por Lauver e Kristof-Brown (2001), a escala *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001) e, por último, a escala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron e Quinn (2006).

Os resultados demonstram que um alto ajustamento quer à função quer à organização contribui para a redução da intenção de abandonar voluntariamente. Para além disso, verificou-se que a Cultura de Inovação modera a relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída e que a Cultura de Objetivos modera a relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída.

Com este estudo, destaca-se a importância da Cultura e como esta deve assumir um papel importante no processo de gestão organizacional, ainda mais numa altura onde progressivamente as organizações enfrentam dificuldades em reter e atrair colaboradores.

Palavras-Chave: Ajustamento Pessoa-Função; Ajustamento Pessoa-Organização; Intenção de Saída; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present research aims to understand the influence of the Organizational Culture on the relationship between Person-Job Fit and Person-Organization Fit with Turnover Intention.

This study had a total of 210 participants, of which 84 are male, 123 are female, and 2 are of another gender. The ages of the participants ranged from 19 to 63 years old.

To test these variables the Person-Function Adjustment scale and the Person-Organization Adjustment scale both developed by Lauver and Kristof-Brown (2001), the Turnover Cognition scale by Bozeman and Perrewé (2001) and finally the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) scale by Cameron and Quinn (2006) were used.

Either being to the organization or the function the results display that a higher adjustment contributes for a reduction in the voluntary intentions to leave. Innovation Culture moderated the relationship between Person-Function Adjustment and Turnover Intention, and Goals Culture moderated the relationship between Person-Organization Adjustment and Turnover Intention.

This study highlights the importance of Culture and how it should play an important role in the organizational management process, even more so at a time when organizations are progressively facing difficulties in retaining and attracting employees.

Key-Words: Person-Job Fit; Person Organization-Fit; Turnover Intentions; Organizational Culture.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Revisão de Literatura.....	3
Ajustamentos em Contexto de Trabalho.....	3
Ajustamento Pessoa-Função.....	4
Ajustamento Pessoa-Organização.....	4
Relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e o Ajustamento Pessoa-Organização.....	5
Intenção de Saída.....	7
Cultura Organizacional.....	10
Modelo de Investigação e Hipóteses.....	14
Método.....	15
Delineamento.....	15
Procedimento.....	15
Variáveis e Medidas.....	17
Escala de Ajustamento Pessoa-Função.....	17
Escala de Ajustamento Pessoa-Organização.....	18
Escala Turnover Cognition.....	18
Escala Organizational Culture Assessment Instrument.....	19
Participantes.....	21
Resultados.....	24
Análise das Qualidades Métricas.....	24
Ajustamento Pessoa-Função.....	24
Ajustamento Pessoa-Organização.....	24
Intenção de Saída.....	25
Cultura Organizacional.....	25
Análise Descritiva e Relação entre as Variáveis.....	27
Estatísticas Descritivas por Variáveis Demográficas.....	29

Relação entre os Ajustamentos e a Intenção de Saída.....	30
Influência dos tipos de Cultura Organizacional.....	31
Discussão.....	34
Referências.....	38
Anexos.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Causas da Intenção de Saída Voluntária.....	8
Tabela 2. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....	16
Tabela 3. Itens correspondentes à escala Ajustamento Pessoa-Função.....	17
Tabela 4. Itens correspondentes à escala Ajustamento Pessoa-Organização.....	18
Tabela 5. Itens correspondentes à escala Turnover Cognition.....	19
Tabela 6. Itens correspondentes à escala OCAI.....	20
Tabela 7. Distribuição de variáveis sociodemográficas.....	23
Tabela 8. Fiabilidade da escala Ajustamento Pessoa-Função.....	24
Tabela 9. Fiabilidade da escala Ajustamento Pessoa-Organização.....	24
Tabela 10. Fiabilidade da escala Turnover Cognition.....	25
Tabela 11. Resultados da AFC da Escala Cultura Organizacional – Modelo a quatro fatores.....	25
Tabela 12. Fiabilidade dos quatro tipos de Cultura.....	26
Tabela 13. Médias, desvios-padrão, correlações e índices de consistência interna.....	28
Tabela 14. Resultados da Regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída.....	30
Tabela 15. Resultados da Regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída.....	30
Tabela 16. Resultados da Regressão Linear Múltipla.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (2006) adaptado do livro Diagnosing and Changing Organizational Culture.....	11
Figura 2. Modelo de Investigação.....	14
Figura 3. Efeito moderador da Cultura de Inovação na relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída.....	32
Figura 4. Efeito moderador da Cultura de Objetivos na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída.....	33

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm vindo, cada vez mais, a valorizar os seus colaboradores devido ao que o mercado de trabalho exige, aliado à competitividade, alterando assim as suas estratégias de negócio e de gestão.

Os colaboradores passam a deparar-se com novos desafios que requerem novos conhecimentos, novas competências fulcrais para uma boa execução da tarefa, novas qualificações para desempenharem positivamente as suas funções e, simultaneamente, estas circunstâncias requerem que os colaboradores melhorem a sua adaptação e a sua flexibilidade para conseguirem corresponder às exigências do trabalho (Pulakos et al., 2000).

Torna-se essencial promover condições que intervenham nas necessidades das diversas organizações e dos inúmeros recursos humanos que as integram, de modo a possibilitar um maior empenho pela parte dos colaboradores e, por conseguinte, um melhor funcionamento da organização.

As evidências relatadas anteriormente encaminham-nos para o conceito de Ajustamento Pessoa-Função e Ajustamento Pessoa-Organização, que se referem, respetivamente, ao ajustamento entre o colaborador e a sua função/tarefa e ao ajustamento entre o colaborador e a sua organização (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Quando os resultados dos colaboradores são positivos para com os ajustamentos, é importante compreender-se quais os mecanismos que estão a funcionar, em dada organização, para oferecer uma visão complementar aos profissionais da área de recursos humanos demonstrando como se comunica de forma eficaz com os colaboradores e, paralelamente fornece-se uma resposta proativa face às suas necessidades (Jin et al., 2018).

Contrariamente se estes dois constructos não forem mantidos, podem ter como consequência a Intenção de Saída (Sekiguchi & Huber, 2011; Kristof, 1996). Adicionalmente, a Intenção de Saída também passa a ser uma das maiores preocupações, no decorrer dos dias de hoje, visto que, pode-se tornar em *Turnover* efetivo.

No meio desta relação, podemos destacar um ponto fundamental no ajustamento pessoa-organização para o colaborador se sentir realizado na sua organização – a Cultura Organizacional (Kristof- Brown et al., 2005).

Tanto quanto a literatura nos possibilita evidenciar, vários estudos anteriormente realizados indicam que a relação entre o ajustamento pessoa face à sua função e face à sua organização com a intenção de saída são significativas e, maioritariamente afirmam que estão correlacionadas

negativamente. Ainda assim, devido à inexistência da cultura organizacional como variável moderadora nesta relação, torna-se importante desenvolvermos esta investigação.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo procurar responder às seguintes questões de investigação:

a) Será que a intenção de abandono voluntário de uma organização depende da falta de ajustamento entre o colaborador e as funções que lhe estão atribuídas?

b) Será que a intenção de abandono também depende da falta de alinhamento entre a pessoa e a própria organização, ou seja, a pessoa não se identificar com a organização onde trabalha?

c) Será que o tipo de cultura organizacional influencia a relação entre os dois tipos de ajustamento e a intenção de abandono?

REVISÃO DE LITERATURA

Ajustamentos em Contexto de Trabalho

Durante quase 100 anos as várias teorias do ajustamento pessoa-ambiente foram das principais temáticas a serem faladas na literatura da área de gestão. Foi assim que o constructo do ajustamento pessoa-ambiente surgiu, referindo-se a uma estrutura conceitual que é extremamente utilizada para entender o comportamento e o pensamento das ciências organizacionais (Kristof-Brown et al., 2005; Yu, 2009).

O ajustamento pessoa-ambiente (*Person-Environment Fit* ou P-E Fit) é determinado como a compatibilidade entre o indivíduo e o ambiente do seu local de trabalho. Este conceito tem sido descrito como uma semelhança, uma exigência de satisfação e como um *match* entre as capacidades do indivíduo e as exigências. Por outro lado, a operacionalização deste constructo tem sido realizada utilizando-se uma panóplia de dimensões de conteúdo, abrangendo atitudes, habilidades, preferências, necessidades, traços de personalidade, valores e metas (Kristof-Brown et al., 2005).

As investigações anteriormente realizadas sumarizam cinco domínios do ajustamento pessoa-ambiente. Primeiramente, o ajustamento pessoa-vocação relacionado com as teorias da escolha vocacional apontam para uma harmonização entre o indivíduo e a carreira que satisfaz os seus interesses. Por outro lado, relacionam-se também com as teorias do ajustamento ao trabalho, que pressupõem a satisfação e veem o ajustamento como resultado das necessidades satisfeitas dos colaboradores, pelo ambiente do trabalho (Dawis & Lofquist, 1984; Lofquist & Dawis, 1969; Kristof-Brown et al., 2005). De seguida, o ajustamento pessoa-grupo, segundo Kristof (1996), recai sobre a semelhança interpessoal entre as pessoas e os seus grupos de trabalho. Outro dos domínios é o ajustamento pessoa-supervisor que se relaciona com as relações entre os colaboradores e os seus supervisores, em ambiente de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005).

Existem dois últimos domínios de ajustamento pessoa-ambiente que têm vindo a revelar-se bastante importantes em cada fase da experiência profissional de um indivíduo: ajustamento pessoa-função (*Person-Job Fit* ou P-J Fit) e ajustamento pessoa-organização (*Person-Organization Fit* ou P-O Fit) (Jansen & Kristof-Brown, 2006 citado por Boon & Biron, 2016; Kristof-Brown et al., 2005). Mais concretamente serão estes os dois tipos de ajustamento que irão ser explorados nesta investigação.

Ajustamento Pessoa-Função

Quanto ao ajustamento pessoa-função, este é definido, segundo Edwards (1991) como o equivalente entre as exigências de uma função e as capacidades de um indivíduo ou os desejos ou necessidades de um indivíduo e o que é proporcionado por essa função. Este ajustamento é bastante importante para se conseguir entender a relação entre o indivíduo e a sua função (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

Segundo os autores Lin, Yu e Yi (2014), este ajustamento pessoa-função envolve dois tipos distintos de ajustamento: o *demand-ability fit* e o *need-supply fit*. O primeiro foi determinado como um conceito que mede até onde as habilidades, conhecimentos e as aptidões dos colaboradores são congruentes com os requisitos e as necessidades do trabalho onde os mesmos se encontram (Kristof- Brown et al., 2005). O segundo foi definido como um conceito que mensura se os atributos de um trabalho perfazem os valores, desejos e necessidades dos colaboradores (Kristof, 1996). Quando as exigências do trabalho abrangem uma expectativa de atingir certos objetivos, os colaboradores estão mais dispostos a vivenciar a satisfação psicológica se completarem essas imposições, o que irá influenciar a sua percepção de ajustamento com o trabalho (Judge et al., 2001). Contrariamente, se os colaboradores não alcançarem as exigências do trabalho, eles percebem que esse trabalho não se ajusta de maneira adequada aos mesmos, o que irá resultar numa atenuação de bem-estar, afetando a percepção do ajustamento pessoa-função (Lin et al., 2014).

Ajustamento Pessoa-Organização

Segundo Kristof (1996), o ajustamento pessoa-organização equivale a como o colaborador corresponde à missão, aos objetivos e aos valores da organização, ou seja, é a semelhança entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Esta compatibilidade acontece quando uma organização concebe o que os colaboradores necessitam, ou quando são partilhadas características essenciais semelhantes. Nesta abordagem existe uma distinção entre o ajustamento suplementar que acontece quando um indivíduo apresenta características iguais às dos outros colaboradores e o ajustamento complementar que se verifica quando os colaboradores e a situação propriamente dita, percebem as necessidades de ambos. Este ajustamento surgiu em 1971, quando Tom (citado por Kristof-Brown et al., 2005) afirmou que os colaboradores iam ser bem-sucedidos na sua organização se conseguissem partilhar a sua personalidade, dando importância à semelhança indivíduo-organização no que se refere aos valores, ao clima e à cultura, visto que é o ponto fundamental deste ajustamento.

Para os indivíduos que estão a trabalhar nas organizações da sua preferência, estes têm conhecimento do conceito de ajustamento, visto que os candidatos decidem qual a organização preferente, tendo em conta a perceção do ajustamento, a organização em si e o trabalho. Além disso, os recrutadores empregam os indivíduos com base nas perceções de ajustamento, e por sua vez, as perceções de ajustamento dos colaboradores irão influenciar as decisões relativamente à dimensão dos negócios (Cable & Judge, 1997).

Relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e o Ajustamento Pessoa-Organização

É crucial analisar de que modo o ajustamento pessoa-função está associado ao ajustamento pessoa-organização, ao longo do tempo. Assim, Tak (2011, citado por Boon & Biron, 2016) referiu que é possível que ambos os ajustamentos se influenciem progressivamente ao longo do tempo e Shipp e Jansen (2011 citado por Boon & Biron, 2016) indicaram que as perceções de ajustamento do indivíduo face à sua função e do ajustamento do indivíduo face à sua organização são capazes de coincidir internamente no processo de *fit* global de um indivíduo. Kristof (1996), refere que é plausível que as exigências da tarefa retratem as características da organização, o que significa que a conceção de ajustamento pessoa-função e o ajustamento pessoa-organização são passíveis de serem interdependentes. Todavia, um colaborador que tenha as competências para um emprego, pode não compartilhar dos mesmos valores que a organização. Deste modo, corresponder a um fator do ambiente de trabalho não significa necessariamente corresponder ao outro (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

O'Reilly e colaboradores (1991), evidenciaram provas para a diferença entre estes dois ajustamentos. A sua investigação constatou que os dois tipos de ajustamentos têm um único impacto tanto na satisfação no trabalho como na intenção de saída e que ambos os ajustamentos estão fracamente relacionados. Também é de ter em conta que quanto mais tempo um colaborador permanece na mesma organização, maior será a probabilidade destes dois ajustamentos se modificarem.

Ostroff, Shin e Feinberg (2002), sugerem que o ajustamento pessoa-função é mais propenso a modificar-se ao longo do tempo do que o ajustamento pessoa-organização, visto que os colaboradores por um lado, podem desenvolver as suas aptidões e conhecimento e, por outro lado, a natureza e ambiente do trabalho variam ao longo do tempo, os valores organizacionais e individuais são características inalteráveis (Sekiguchi & Huber, 2011). Os colaboradores que se encontram desajustados com as suas funções e com a sua organização são mais propensos a diferenciar com maior precisão os dois tipos de ajustamentos. O mesmo acontece com os

indivíduos que estão completamente ajustados à sua organização e função (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

Investigações anteriores indicam que colaboradores ajustados são mais criativos, propensos a ir mais além e produtivos. Além disso, apresentam níveis elevados de energia e identificam-se bastante com o seu trabalho (Bakker et al., 2008 citado por Peng et al., 2014). Os colaboradores que estabelecem um bom ajustamento à sua organização transformam-se em indivíduos mais empenhados, com desejo de permanecer na organização atual, mas ainda assim, procuram trocar de posição caso o seu emprego não corresponda às suas expectativas (Becker & Billings, 1993 citado por Peng et al., 2014). Apoiando esta ideia, Hollenbeck (1989, citado por Peng et al., 2014) constata que uma fraca correspondência pessoa-emprego está relacionada com o *turnover* do emprego, mas não ao *turnover* organizacional. Contrariamente, um indivíduo que apresente uma boa adaptação à sua função, mas não à sua organização, deve procurar uma função que seja semelhante à atual, mas numa nova organização.

Quanto ao ajustamento pessoa-função, segundo os autores Sekiguchi e Huber (2011), este está correlacionado negativamente com o absentismo e com a intenção de saída. Em oposição, este ajustamento está correlacionado positivamente com a satisfação, retenção, *commitment* e desempenho (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown et al., 2005). Outros investigadores concluíram que o decréscimo deste ajustamento conduz a uma atenuação da satisfação laboral e, por consequente, a uma maior propensão para existirem mais intenções de saídas das organizações, caso os colaboradores percebam que têm outras oportunidades (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof-Brown et al., 2005).

O mesmo acontece com o ajustamento pessoa-organização que, de acordo com os autores Hoffman e Woehr (2006), está também associado à intenção de saída, ao *commitment* organizacional e à satisfação. Suportando estas conclusões, Kristof (1996), concluiu que a variável satisfação no trabalho, desempenho organizacional e compromisso organizacional estão relacionadas positivamente com o ajustamento pessoa-organização e por outro lado, Wang e colaboradores, em 2011 revelaram que este ajustamento está associado negativamente à intenção de saída e que o *engagement* no trabalho consegue mediar de certa forma esta relação (Peng et al., 2014). Kristof (1996), diz-nos que o ajustamento pessoa-organização poderá explicar uma variância significativa da *performance* e do *turnover*. De facto, o ajustamento pessoa-organização é um preditor crucial na intenção de saída dos colaboradores (Hoffman & Woehr, 2006).

Intenção de Saída

A preferência dos trabalhadores por organizações da concorrência confere uma grande ameaça para a sua organização atual (Tanwar & Prasad, 2016). A intenção de saída e o *turnover*, têm sido alvo de grande atenção pelos investigadores. É um tema crucial nas organizações por estar associado a diversos efeitos prejudiciais para os indivíduos e também para os resultados organizacionais (Nami et al., 2021).

Segundo Wayne e colaboradores (1997), as intenções de saída referem-se à vontade de um colaborador deixar voluntariamente a sua organização, enquanto o *turnover* é caracterizado por uma intenção consciente e deliberada de abandonar a organização (Tess & Meyer, 1993). O autor Kerlinger (1973) descreve as intenções de saída como a probabilidade de um colaborador pretender abandonar, num futuro próximo, o seu trabalho permanentemente. A saída de um colaborador da sua organização pode ser ou voluntária, nomeadamente a demissão, ou involuntária, como por exemplo, *layoff*, reforma ou quando o colaborador é despedido pela sua organização (Cascio, 1991; Heneman et al., 2019). A presente investigação ir-se-á apenas focar nas intenções de saída voluntárias.

As intenções de saída apresentam uma relação positiva com o *turnover* (Cotton & Tuttle, 1996; Lambert et al., 2001; Mobley et al., 1978), na medida em que, muitas investigações concluem que a intenção de saída é o antecedente imediato do *turnover* (Nami et al., 2021), sendo o seu preditor mais forte (Hendrix et al., 1999; Tess & Mayer, 1993). Esta relação deverá ser analisada como uma possível aproximação ao *turnover*, correspondendo a uma opção de gestão de grande relevância visto que, permitirá que sejam eleitas medidas adequadas para evitar a saída efetiva do colaborador (Price & Mueller, 1981). Sendo assim, é indiscutível investigar as intenções de saída, porque se estas se guiarem até à ação de saída voluntária dos indivíduos, existirá uma repercussão negativa no desempenho organizacional (Long et al., 2012; Park & Shaw, 2013). Um índice elevado de *turnover* demonstra que algo não está correto na organização (Borges & Ramos, 2011).

Ao longo de várias décadas, a literatura tem identificado uma variedade de antecedentes da intenção de saída (Fernandez & Kim, 2013), nomeadamente os interesses vocacionais. Uma vez que, se um colaborador preferir desempenhar uma tarefa em detrimento de outra, terá maior probabilidade de a continuar a desempenhar e, por isso, apresenta menores intenções de saída, já que o seu interesse é congruente com o trabalho que está a desempenhar (Iddekinge et al., 2011). A satisfação no trabalho e o compromisso organizacional também se apresentam como fortes antecedentes da intenção de saída (Shore & Martin, 1989; Wasti, 2003) e são assumidas, de forma geral, como variáveis inversamente relacionadas. O suporte organizacional percebido é também

uma variável relacionada negativamente com a intenção de saída, na medida em que, as organizações quando apoiam os seus colaboradores, os mesmos sentirão que as suas dificuldades estão a ser levadas em conta e, conseqüentemente, sentirão suporte por parte da organização, diminuindo as suas intenções de abandonar a mesma (Hui et al., 2007). Em 2017, Korabik, Aycan e Ayman, concluíram que o conflito trabalho-família tem sido apontado como um grande preditor da intenção de saída. Um colaborador que experiencie um conflito entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal pode perceber uma maior insatisfação laboral, o que poderá levar, por sua vez, à vontade de abandonar a organização.

Além disso, os antecedentes das intenções de saída podem também ser variáveis demográficas e estas serão testadas na presente investigação (DelCampo, 2006; Becker, 1962).

Mobley (1982), agrupa as causas da intenção de saída voluntária em 4 categorias – contexto económico, variáveis organizacionais, variáveis individuais relacionadas com o trabalho e variáveis individuais não relacionadas com o trabalho (Tabela 1).

Tabela 1

Causas da Intenção de Saída Voluntária

Causas da Intenção de Saída Voluntária	Descrição
Contexto Económico	Níveis de desemprego, inflação...
Variáveis Organizacionais	Pagamentos, oportunidades extra, formação, tamanho da organização, sistema de recompensas....
Variáveis individuais relacionadas com o trabalho	Processos mentais e comportamento do colaborador (expectativas, orientação, satisfação laboral)...
Variáveis individuais não relacionadas com o trabalho	Carreira do cônjuge, responsabilidades...

Desta forma, as organizações devem concentrar-se em perceber quais os fatores que influenciam a intenção de saída dos seus colaboradores ou até os fatores que os fazem permanecer na mesma (Musawer et al., 2021). Um relatório da Deloitte realizado em 2012, demonstra que os benefícios que levam os trabalhadores a permanecerem na organização não são precisamente idênticos aos que os levam a sair. Neste sentido, destacando-se como principais incentivos da retenção dos colaboradores incluem-se os benefícios financeiros, a promoção salarial e progressão

de carreira, a remuneração extra, trabalhos flexíveis, apoio e reconhecimento dos supervisores. Na vertente dos principais fatores impulsionadores da saída dos colaboradores, o relatório conclui que os colaboradores abandonam a sua organização devido às novas oportunidades no mercado, falta de desafios, falta de progressão de carreira, insatisfação com o superior e estagnação quanto à compensação.

Posto isto, é crucial as organizações apostarem em estratégias que irão minimizar as consequências negativas desta prática. Desde a promoção de *engagemanet* (Hui et al., 2007), promoção do *empowerment* (Bowen & Lawler, 1992), gratificação psicológica, aumento da remuneração, bónus (De Gieter et al., 2012) e progressão de carreira (Deloitte, 2012). Quanto maior for o elo entre a organização e o colaborador, menor será o desejo do colaborador de a abandonar. Para além disso, quando uma equipa perde os seus laços sociais, paralelamente, a uma oferta de recompensas e oportunidades de desenvolvimento baixas, esta aumenta a probabilidade das intenções de saída (Sender et al., 2016). Por estas razões, num mercado cada vez mais competitivo, torna-se fundamental estabelecer e fortalecer esse vínculo de modo a evitar o *turnover* e procurar reter o talento da organização (Heijde & Van Der Heijden, 2006; Pinheiro & Souza, 2013).

Em suma, apesar da intenção de saída ser vista, na sua generalidade, como uma ameaça, as organizações devem ter um especial interesse na adoção de estratégias de prevenção da mesma, embora os colaboradores revelem intenções de abandonar a organização. As entidades devem debater diretamente acerca dos determinantes críticos da intenção de saída voluntária, para conseguirem reter estes colaboradores que estão mais propensos a abandonar a organização (Musawer et al., 2021). Segundo Heneman e colaboradores (2019), vários colaboradores, que estão ativamente à procura de um novo desafio, permaneciam na organização atual, caso certos hábitos, costumes ou condutas fossem adotados e/ou alterados.

Cultura Organizacional – Modelo dos Valores Contrastantes

A cultura organizacional, ao longo de vários anos, tem sido distinguida como um elemento de imensa importância nas condutas de gestão, graças ao reconhecimento que lhe tem vindo a ser atribuído como uma referência imprescindível para o êxito das transformações organizacionais (Cruz & Ferreira, 2015). É um constructo bastante complexo, devendo-se entender as várias forças evolucionárias dinâmicas que definem como é que a cultura se transforma e se desenvolve (Schein, 1984). Já em 1989 segundo o autor Ott, já era possível evidenciar 73 definições que exemplificam o conceito de cultura centrada no mundo organizacional. Estas diversas definições demonstram a divergência do posicionamento dos vários investigadores sobre este constructo plurívoco, seja dentro do mundo das organizações ou fora dele (Caetano et al., 2020) apresentando assim variadas perspectivas, impossibilitando a incorporação de um único constructo comum e universal a todos (Cameron & Ettington, 1988; Schein, 2004). Resumindo, torna-se difícil definir o constructo cultura, pois não existe uma só perspectiva cultural (Ferreira & Martinez, 2008).

Schein, pai da cultura organizacional definiu, em 1990, este conceito como *“conjunto de normas e valores nucleares, artefactos, pressupostos, e padrões comportamentais que são inventados, descobertos e desenvolvidos por um determinado grupo, adaptados à envolvente interna e externa desse grupo (...) que permite a redução da ansiedade e criação de conforto, e que regem os comportamentos dos indivíduos e novos membros do grupo, sendo por isso algo que é transmitido de indivíduo para indivíduo e perpetuado enquanto viável para dar resposta aos problemas que podem surgir”* (p.111).

Segundo Hofstede (1980), o discernimento entre variadas organizações é permitido segundo a cultura organizacional, visto que para cada uma dessas organizações gera-se e impulsiona-se uma única identidade. Para este autor, a cultura organizacional refere-se ao conjunto do pensamento, que é diferente em todas as entidades, onde se inclui as práticas, os valores e as crenças compartilhadas de uma organização.

Desde a década de 80 foram realizados vários estudos e investigações com o propósito de analisar a conexão entre a eficácia da organização e a cultura organizacional. Uma dessas investigações foi a de Quinn e Rohrbaugh, em 1983, que definiram um modelo conceptual – Modelo dos Valores Contrastantes o qual se optou por se utilizar no presente estudo. Estes autores realçam a relevância da eficácia como um recurso imprescindível para as empresas conseguirem atingir o seu desenvolvimento (Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Assim, indicam que a eficácia organizacional é avaliada segundo três dimensões. Quanto à primeira, esta está associada à orientação organizacional que é dividida na orientação interna (focalizada no desenvolvimento tanto dos processos como das pessoas) e na orientação externa (centrada no

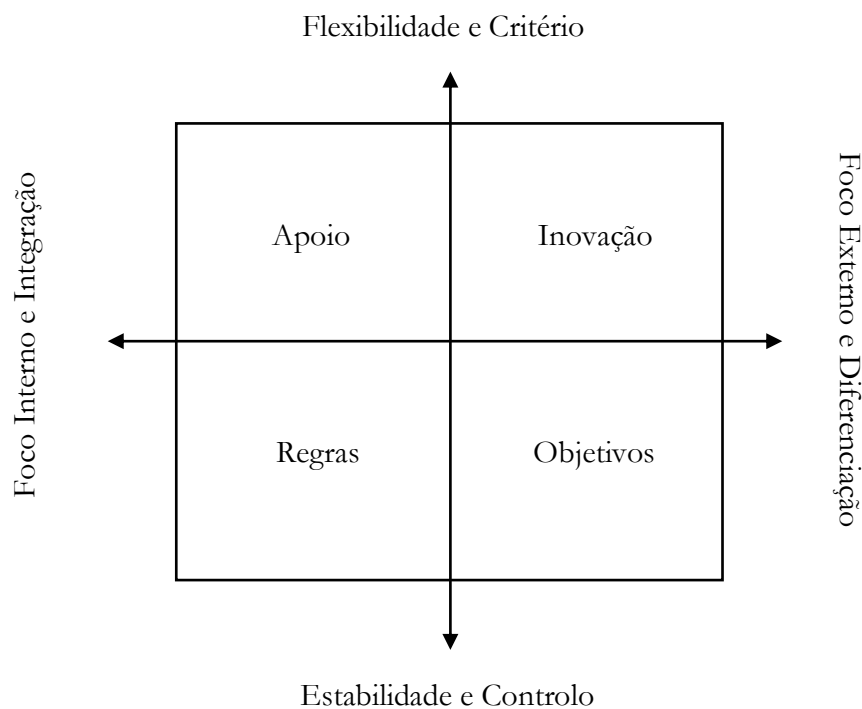
desenvolvimento da diferenciação, rivalidade e organização). A segunda dimensão relaciona-se com a estrutura organizacional que difere através da flexibilidade, dando destaque à iniciativa individual, controlo, mudança e adaptação, realçando a previsibilidade, ordem e estabilidade. Por fim, quanto à terceira dimensão esta baseia-se nos propósitos da organização e nos recursos que são utilizados para alcançar esses mesmos propósitos (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Através destas dimensões resultam quatro quadrantes (Figura 1) que são categorizados por um grupo de valores contrastantes (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Quinn, 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983) que compreendem as atitudes, valores, crenças e pressupostos que descrevem a cultura da organização (Cameron & Quinn, 2005; Schein, 2004).

Foi utilizado neste estudo a escala OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) produzido por Quinn e Cameron (2006) que é utilizado para diagnosticar a cultura organizacional de uma organização e mais concretamente reflete o modelo dos valores contrastantes. Este instrumento será explicado mais à frente na secção das Variáveis de Medida.

Figura 1

Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (2006)



A cultura de apoio caracterizada pelo modelo das relações humanas tem uma orientação de colaboração onde o líder é um facilitador, mentor e um *team builder*. Os valores desta cultura são o compromisso, a comunicação e o desenvolvimento. A teoria da eficácia desta cultura diz que o desenvolvimento e a participação humana produzem a eficácia. Quanto às qualidades estratégicas realça-se o envolvimento dos colaboradores, o *team building*, a comunicação aberta, o desenvolvimento e fortalecimento dos recursos humanos. Se pensarmos nos valores concorrentes da gestão de recursos humanos, dentro da cultura de apoio, podemos pensar na função de recursos humanos como o colaborador campeão, o que significa que responde às necessidades dos colaboradores. Salienta-se a coesão, compromisso e capacidade, avaliação moral, gestão de desenvolvimento e melhoria de sistemas (Quinn & Cameron, 2006).

Quanto ao quadrante superior direito, este retrata a cultura de inovação (modelo de sistemas abertos). Está orientada para a criatividade onde os líderes são inovadores, visionários e empreendedores. Guiam-se por valores como a agilidade, transformação e resultados inovadores tendo como teoria da eficácia “*Innovativeness, vision, and new resources produce effectiveness?*” (p. 46). Surpresa, prazer, criação de novos padrões, antecipar necessidades, melhoria contínua e descobrir soluções criativas são algumas qualidades estratégicas desta cultura. Para caracterizar o *HR Role*, segundo esta cultura, intitulam-no como um agente da mudança, ou seja, que facilita a transformação e é visto como uma renovação organizacional. Algumas das suas competências são análise de sistemas, mudar habilidades organizacionais, facilitar e consultar (Quinn & Cameron, 2006).

Se se pensar numa cultura orientada para o controlo, consideramos a cultura de regras – modelo de processos internos, onde o seu líder é um coordenador, mentor e organizador. Regem-se por valores como a eficiência, consistência, uniformidade e pontualidade. A teoria de eficácia desta cultura defende que o controlo e a eficiência em processos capazes, produzem eficácia. Deste modo, destacam valores estratégicos, tais como, o controlo do processo, deteção do erro, resolução de problema sistemático, medição e ferramentas de qualidade. O *HR role* da cultura de regras é caracterizado como um administrativo especialista que reengenharia os processos destacando competências como a melhoria do processo, relação com o cliente e avaliação de necessidades de serviço (Quinn & Cameron, 2006).

Por fim, a cultura de objetivos (modelo dos objetivos racionais), encontrada no último quadrante inferior direito, está orientada para a competição. Aqui, pode-se encontrar um líder competitivo, produtor e *hard driver*. Apresenta como *values drivers* a quota de mercado, realizações de metas e rentabilidade. A sua teoria defende que competição agressiva e foco no cliente produz eficácia. Assim, realçam estratégias de qualidade como medir as preferências do cliente, melhorar

a produtividade, criar parcerias externas, melhorar competitividade e envolver clientes e fornecedores. Para se contruir uma cultura de objetivos, segundo valores concorrentes dos recursos humanos, o *HR role* deve ser um parceiro de negócio estratégico, isto é, deve estar alinhado aos recursos humanos paralelamente à estratégia de negócio e destaca competências como *skills* de negócio, análises e liderança estratégica (Quinn & Cameron, 2006).

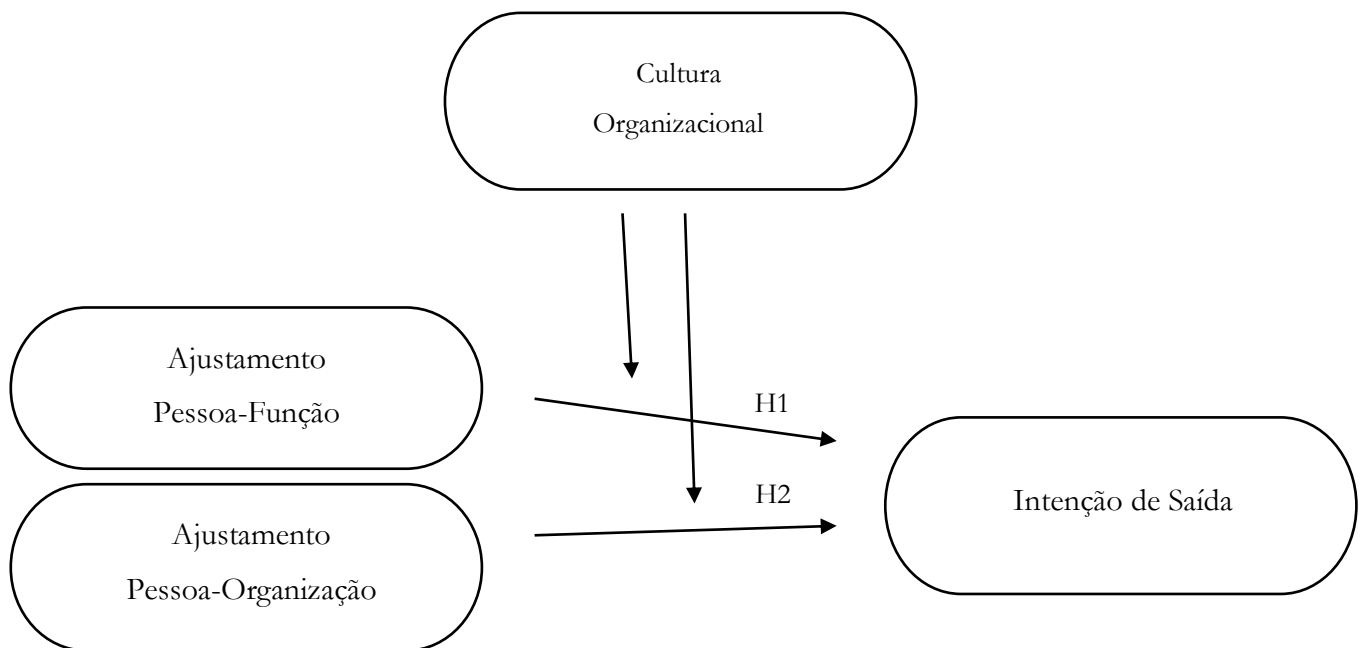
A cultura organizacional torna-se assim num elemento vital nos processos de gestão organizacionais e gestão de mudanças devido à sua complexidade e à sua tremenda importância, destacando-se o facto de ser fundamental o estudo deste constructo (Santos, 2021).

MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Estudos realizados concluíram que o ajustamento das pessoas face à sua função bem como à sua organização têm uma relação negativa com a Intenção de Saída, ou seja, quanto maior for a percepção de ajustamento menor será o desejo de abandonar a organização. No entanto, esta relação poderá ser influenciada pelo tipo de cultura que exista na organização, dado que esta tem sido considerada como uma variável associada ao ajustamento (Kristof- Brown et al., 2005). Assim, iremos também tentar dar resposta à seguinte questão: “*Será que cada um dos tipos de cultura propostos pelo modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (2006) influencia com a mesma intensidade a relação entre os dois ajustamentos referidos e a intenção de saída?*”

Figura 2

Modelo de Investigação



Tendo em conta a imagem anterior criaram-se as seguintes hipóteses para o presente estudo:

H1. O Ajustamento Pessoa-Função está negativamente relacionado com a Intenção de Saída

H2. O Ajustamento Pessoa-Organização está negativamente relacionado com a Intenção de Saída

MÉTODO

Delineamento

Este estudo adotou uma metodologia mista, ou seja, de natureza hipotético-dedutiva onde vamos testar as duas hipóteses referidas no modelo de investigação (Figura 2) e outra de natureza exploratória, relativa à procura de efeitos de moderação para cada um dos quatro tipos de cultura organizacional incluídos no estudo. Apresenta um carácter correlacional pelo que ir-se-á analisar as relações entre as variáveis em estudo – Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização, Intenção de Saída e Cultura Organizacional. Para além disso, é uma investigação transversal tendo em conta que os dados foram recolhidos num só momento (Marôco, 2018).

Procedimento

Os dados do presente estudo foram obtidos através da plataforma *Qualtrics*, onde se estruturou um questionário (Anexo A) constituído por duas secções: uma inicial sobre os dados sociodemográficos dos participantes (nomeadamente, o Género, a Idade, as Habilitações Literárias, o Setor da Empresa, o Regime de Trabalho e a Antiguidade na organização), e uma segunda formada por três escalas que se destinam a analisar os conceitos estudados na investigação, nomeadamente o Ajustamento Pessoa-Função, o Ajustamento Pessoa-Organização, Intenção de Saída e Cultura Organizacional. Os participantes-alvo, para estarem aptos a responder ao questionário, deveriam estar a trabalhar ativamente em Portugal.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado utilizando os programas *IBM SPSS STATISTICS* (versão 29) e *AMOS* (versão 29).

No que diz respeito à codificação das variáveis utilizadas, foram codificadas como variáveis quantitativas, as variáveis “Idade” e “Antiguidade”. Quanto à variável “Género” esta foi operacionalizada da seguinte forma: “1” igual a participantes do sexo masculino, “2” para participantes do sexo feminino, “3” correspondente a outros géneros e “4” para participantes que preferiram não responder. A variável “Nível de Escolaridade” foi codificada como variável ordinal, onde “1” significa inferior ao 12º ano, “2” igual ao 12º ano, “3” correspondente aos participantes com Licenciatura concluída, “4” representa os participantes com Mestrado, “5” corresponde a Pós-Graduação e, por fim, “6” corresponde aos participantes com Doutoramento.

De seguida, verificaram-se as qualidades métricas das escalas utilizadas, por meio do programa SPSS (*IBM SPSS Statistics 29*). Para analisar a Fiabilidade, determinou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, para as escalas Ajustamento Pessoa-Função, Ajustamento Pessoa-Organização

e Intenção de Saída, que retrata a consistência interna da escala. Os valores podem variar entre 0 e 1, mas para que este valor seja considerado aceitável deverá ser igual ou superior a 0.70 (Hill & Hill, 2002).

Para a escala Cultura Organizacional realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizando o *software* AMOS de forma a deduzir a capacidade de ajustamento e qualidade do modelo. A utilização desta análise presume a existência prévia de um modelo onde as variáveis latentes e também o número de itens estão previamente determinados. Efetuou-se uma estimativa de máxima verosimilhança vigorosa para um modelo a 4 fatores. Utilizou-se a análise dos índices de bondade do ajustamento, para se testar a validade do constructo (Jöreskog & Sörbom, 1993) (Tabela 2). A preferência por estes índices advém do facto de serem frequentemente utilizados (Marôco, 2014). Após a realização da AFC, procedeu-se à análise da Fiabilidade, tendo em conta os valores considerados aceitáveis anteriormente descritos.

Tabela 2

Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios de Aceitabilidade	Nível de Adequação
χ^2/df	≤ 5.00	Excelente
Razão qui-quadrado/graus de liberdade		
TLI	$> .90$	Satisfatório
<i>Tucker-Lewis Index</i>	$> .95$	Excelente
GFI	$> .90$	Satisfatório
<i>Goodness-of-fit Index</i>	$> .95$	Excelente
CFI	$> .90$	Satisfatório
<i>Comparative Fit Index</i>	$> .95$	Excelente
RMSEA	$< .08$	Satisfatório
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$< .05$	Excelente

Após a verificação das qualidades métricas das escalas, procedeu-se à realização das estatísticas descritivas das variáveis em estudo e às respetivas correlações, onde r , caso esteja entre 1 e 0.8 (seja um valor positivo ou negativo), refere-se a uma correlação perfeita, um valor de r entre 0.7 e 0.5 (seja um valor positivo ou negativo) indica uma correlação forte, r com um valor entre 0.4 e 0.1 (seja um valor positivo ou negativo) demonstra uma correlação moderada e, por fim, r igual

a 0 significa uma correlação nula. Foram também analisadas as diferenças das médias entre as variáveis desta investigação, considerando os pressupostos do *test-t* e da ANOVA (Marôco, 2018).

Por último, realizou-se o teste de hipóteses e da questão de investigação utilizando-se o modelo de Regressão Linear Simples e da Regressão Linear Múltipla.

Variáveis e Medidas

Ajustamento Pessoa-Função

Para avaliar o Ajustamento Pessoa-Função foi utilizada a escala unidimensional desenvolvida por Lauver e Kristof-Brown (2001) que contém 5 itens que avaliam a percepção da aptidão para o trabalho (Tabela 3). Foi realizada a tradução e retroversão da escala para a língua portuguesa visto ser inexistente a validação da mesma para o nosso idioma (Anexo B). Esta escala inclui 3 itens sobre a acomodação ao trabalho relativamente às competências (“As minhas capacidades encaixam na exigência deste trabalho”, “Eu tenho as habilidades e qualificações certas para fazer este trabalho” e “Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos deste trabalho”) e sobre a personalidade (“A minha personalidade encaixa para este trabalho” e “Sou a pessoa certa para este tipo de trabalho”). Os itens são classificados numa escala tipo *Likert* de 1 (“Discordo totalmente”) a 7 (“Concordo totalmente”) pontos. O *Alpha de Croanbach* da escala é de 0.79.

Tabela 3

Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Função

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

Ajustamento Pessoa-Organização

Para mensurar o Ajustamento Pessoa-Organização utilizou-se a escala unidimensional de Lauver e Kristof-Brown (2001) que tem por base perguntas desenvolvidas por Cable e Judge, em 1996 que servem para avaliar o ajustamento pessoa-organização percebido pelos colaboradores. Esta escala apresenta 3 itens (Tabela 4) que foram sujeitos a tradução e retroversão (Anexo C), destacando-se o item número 3 por ser um item inverso. Os participantes classificaram cada um dos itens numa escala tipo Likert de 7 pontos, onde 1 correspondia a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. O *Alpha de Croanbach* para esta escala é de 0.83.

Tabela 4

Itens Correspondentes à Escala Ajustamento Pessoa-Organização

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

Intenção de Saída – Turnover Cognition

A escala utilizada para medir a Intenção de Saída, na presente investigação, foi a escala unidimensional de Bozeman e Perrewé (2001) – *Turnover Cognition*, que apresenta 5 itens. Tendo em conta a Tabela 5, os itens 3, 4 e 5 encontram-se formulados na negativa, pelo que se consideram itens inversos. Esta escala, apresenta uma *rating scale* de 1 (“Discordo totalmente”) a 7 (“Concordo totalmente”). Procedeu-se à tradução e retroversão para a língua portuguesa da presente escala (Anexo D). Os autores forneceram evidências de boa consistência interna, nomeadamente 0.94 para uma amostra de antigos alunos.

Tabela 5*Itens Correspondentes à Escala Turnover Cognition*

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

Cultura Organizacional – Organizational Culture Assessment Instrument

Para medir a Cultura Organizacional recorreu-se à escala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), desenvolvida por Cameron e Quinn (2006) que serve para diagnosticar a cultura organizacional de cada empresa. Esta escala apresenta 6 itens para medição de cada um dos quatro tipos de cultura (Cultura de Apoio, Cultura de Inovação, Cultura de Regras e Cultura de Objetivos) (Tabela 6). Nesta escala também se procedeu à tradução e retroversão da mesma (Anexo E). Para se proceder à resposta de cada item, os participantes tinham de classificar cada item de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Quanto ao *Alpha de Croanbach*, este foi calculado para cada uma das culturas. Cada coeficiente revelou valores estatisticamente significativos e muito satisfatórios. Para a Cultura de Apoio o coeficiente foi igual a 0.91, para a Cultura Inovação o valor do coeficiente foi de 0.90, 0.71 para a Cultura Regas e, por fim, o coeficiente da Cultura de Objetivos foi igual a 0.82.

Tabela 6*Itens Correspondentes à Escala OCAI*

Nº de Item	Descrição do Item
Cultura de Apoio	
1	A organização é um espaço muito pessoal. Consiste numa família alargada. As pessoas parecem partilhar muito sobre si.
2	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar uma mentoria.
3	O estilo de gestão na organização é caracterizado como trabalho em equipa, consenso e participação.
4	Os alicerces que seguram a organização é a lealdade e a confiança. O compromisso desta organização é muito importante.
5	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.
6	A base do desenvolvimento dos recursos humanos da organização, o espírito de equipa, o compromisso dos colaboradores e a preocupação com as pessoas definem o sucesso.
Cultura Inovação	
1	A base do desenvolvimento dos recursos humanos da organização, o espírito de equipa, o compromisso dos colaboradores e a preocupação com as pessoas definem o sucesso.
2	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar empreendedorismo, inovação ou assumir riscos.
3	O estilo de gestão da organização é caracterizado por assumir riscos, inovação, liberdade e singularidade.
4	Os alicerces que seguram a organização é a inovação para o compromisso e o desenvolvimento. Há um ênfase em estar na vanguarda.
5	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado experimentar coisas novas e prospeção de novas oportunidades.
6	A organização define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais novos. É um produto líder e inovador.
Cultura Regras	
1	A organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.
2	A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de um foco direto, agressivo e orientado para resultados.
3	O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas exigências e realizações.
4	Os alicerces que seguram a organização é o ênfase na realização e no cumprimento de metas.
5	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas e vencer no mercado são dominantes.
6	A organização define o sucesso com base em vencer no mercado e superar a concorrência. A liderança competitiva no mercado é a chave.

Cultura de Objetivos	
1	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.
2	A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de coordenação, organização ou eficiência.
3	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.
4	Os alicerces que seguram a organização são as regras e políticas formais. É importante manter uma organização em bom funcionamento.
5	A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controlo e operações suaves são importantes.
6	A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, horário calmo e produção de baixo custo são essenciais.

Participantes

No presente estudo, realizou-se uma técnica de amostragem aleatória simples, de conveniência e bola de neve. Estamos perante uma amostra heterogénea, dado que foram incluídos participantes de diferentes setores de organizações, de diferentes dimensões e de atividade. Como requisitos da presente investigação, os participante eram residentes em Portugal e estavam empregados na data da resposta ao questionário. A tabela 7 resume a informação relativa à amostra do estudo (ver Anexo F).

Os dados do presente estudo foram recolhidos desde o dia 5 de dezembro de 2022 a dia 31 de janeiro de 2023 perfazendo o total de 210 indivíduos. Cada participante foi questionado acerca do seu género, idade, nível de escolaridade, setor da organização, regime de trabalho e há quantos meses/anos é que se encontra na organização atual.

40% participantes são do sexo masculino (n=84), 58.6% do sexo feminino (n=123), 1% escolheu a opção “outro” (n=2) e outro participante não quis responder à questão sociodemográfica colocada, 0.5% (n=1).

A média das idades é de 39.5, sendo o desvio-padrão igual a 12.57. O participante mais jovem a responder tem 19 anos e o mais velho 63 anos. O escalão das idades compreendidas entre os 41 – 54 anos é o escalão que apresenta mais participantes.

Dos inquiridos, 11.9% (n=25) tem um nível de escolaridade inferior ao 12º ano e 37.1% (n=78) apresenta um nível escolaridade igual ao 12º ano. Quanto à licenciatura, 29% (n=61) está licenciado, 14.8% (n=31) tem o mestrado concluído, 6.7% (n=14) realizou uma pós-graduação e, por fim, 1 participante (0.5%) tem o doutoramento.

A quarta questão foi sobre o setor da organização – setor privado ou setor público. 160 participantes, o que corresponde a 76.2%, trabalham no setor privado e 50 participantes, 23.8%, estão atualmente a trabalhar no setor público.

Quanto ao regime de trabalho que os participantes estão a adotar aos dias de hoje, a grande maioria está a trabalhar totalmente presencial (n=160) o que corresponde a 76.2% dos participantes, 39 indivíduos estão com o modelo híbrido (18.6%) e 11 inquiridos (5.2%) está a trabalhar remotamente.

Por fim, na última questão os participantes tinham de referir há quantos anos estavam a trabalhar na atual organização. A média é de 9.52 e um desvio padrão de 9.98, sendo que o mínimo é 1 ano e o máximo 40 anos. No geral, 50 participantes estão a trabalhar na empresa atual igual ou inferior a 1 ano (23.8%) e 150 estão a trabalhar há mais de 1 ano (71.4%). 10 indivíduos preferiram não responder. A grande maioria localiza-se entre os 2 – 10 anos de antiguidade na organização.

Tabela 7*Distribuição de Variáveis Sociodemográficas*

		Frequência	Porcentagem	
Sexo (n=209)	Feminino	123	40%	
	Masculino	84	58.6%	
	Outro	2	1%	
Habilitações Literárias (n=210)	Inferior ao 12º ano	25	11.9%	
	Igual ao 12º ano	78	37.1%	
	Licenciatura	61	29%	
	Mestrado	31	14.8%	
	Pós-Graduação	14	6.7%	
	Doutoramento	1	0.5%	
Setor da Organização (n=210)	Privado	160	76.2%	
	Público	50	23.8%	
Regime de Trabalho (n=210)	Totalmente Presencial	160	76.2%	
	Híbrido	39	18.6%	
	Totalmente Remoto	11	5.2%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade (n=197)	19	63	39.5	12.57
Antiguidade na Organização (n=200)	1	40	9.52	9.98

RESULTADOS

Análise Métricas dos Instrumentos

Nesta secção, procedeu-se à realização da análise das qualidades métricas das 4 escalas utilizadas no presente estudo, utilizando-se os programas IBM SPSS *Statistics* e IBM SPSS *Amos*.

Ajustamento Pessoa-Função

Fiabilidade

Foi analisada a fiabilidade da escala do Ajustamento Pessoa-Função, onde se calculou o *Alpha de Cronbach* e obteve-se um valor de α igual a 0.84 (Tabela 8) para a escala total, apresentando um valor adequado (Hill & Hill, 2002).

Tabela 8

Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Função

Escala	α	Classificação
Ajustamento Pessoa-Função	0.84	Boa

Ajustamento Pessoa-Organização

Fiabilidade

Quanto à consistência interna da escala total de Ajustamento Pessoa-Organização, esta apresenta um valor considerado bom (Hill & Hill, 2002), visto que o valor apresentado é de aproximadamente 0.8 (Tabela 9).

Tabela 9

Fiabilidade da Escala Ajustamento Pessoa-Organização

Escala	α	Classificação
Ajustamento Pessoa-Organização	0.79	Boa

Intenção de Saída

Fiabilidade

Para a escala da Intenção de Saída, realizou-se a consistência interna revelando um valor excelente, 0.91 para a escala total (Hill & Hill, 2002) (Tabela 10).

Tabela 10

Fiabilidade da Escala Turnover Cognition

Escala	α	Classificação
Intenção de Saída	0.91	Muito Boa

Cultura Organizacional

Validade

Para averiguação da validade da escala efetuámos uma Análise Fatorial Confirmatória testando o modelo teórico a 4 fatores representando os quatro tipos de Cultura. Assim sendo, obteve-se os seguintes índices de ajustamento satisfatórios (Tabela 11, Anexo G), confirmando a estrutura do modelo (Marôco, 2014).

Tabela 11

Resultados da AFC da Escala Cultura Organizacional – Modelo a Quatro Fatores

X ² /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.42	0.88	0.89	0.81	0.08

Fiabilidade

A fiabilidade foi testada após a realização da Análise Fatorial Confirmatória, visto que só após este momento o modelo foi considerado ajustado. Calculou-se o *Alpha de Cronbach* para cada uma das dimensões (Tabela 12). Quanto ao coeficiente da Cultura de Apoio (ítems A_CS, A_CD, A_IO, A_C, A_L e A_EG) o valor do Alpha foi de 0.91, para a Cultura de Inovação (ítems I_CS,

I_CD, I_IO, I_C, I_L e I_EG) obteve-se um α de 0.90, já para a Cultura de Regras (itens R_CS, R_CD, R_IO, R_C, R_L e R_EG) o valor de α de 0.71 e, por fim, na Cultura de Objetivos (itens O_CS, O_CD, O_IO, O_C, O_L e O_EG) o valor de α correspondeu a 0.82. Posto isto, todos os valores apresentados foram adequados.

Tabela 12

Fiabilidade dos Quatro Tipos de Cultura

Escala	Dimensões	α	Classificação
Cultura Organizacional	Cultura de Apoio	0.91	Muito Boa
	Cultura de Inovação	0.90	Boa
	Cultura de Objetivos	0.71	Razoável
	Cultura de Regras	0.82	Boa

Análise Descritiva e Relação entre as Variáveis

De modo a analisar as respostas dos participantes, procedeu-se à realização da estatística descritiva das variáveis na presente investigação (Tabela 13).

Relativamente à escala Ajustamento Pessoa-Função a média de resposta foi no valor de 5.88 e um desvio-padrão no valor de 0.95, significando que, no geral, os participantes sentem-se um pouco ajustados à sua função.

Quanto à escala Ajustamento Pessoa-Organização verificou-se uma média de resposta no valor de 4.51 e um valor de 0.67, no que concerne ao desvio-padrão. Este valor médio significa que, na generalidade, os participantes deste estudo sente-se igualmente ajustados à sua organização, apresentando um valor moderadamente alto.

Na escala da Intenção de Saída a média foi de 2.40 e o desvio-padrão de 1.13, demonstrando que os participantes apresentam um valor moderado baixo no que toca à intenção de abandonar a sua organização.

Em relação à escala da Cultura de Organizacional, a Cultura de Apoio apresentou uma média de 3.26 e um desvio-padrão de 0.94, significando que os participantes, de um modo geral, têm uma perceção moderada-alta de cultura de apoio na sua organização. O mesmo acontece com as restantes culturas onde a Cultura de Inovação apresentou uma média de 3.22 e um desvio-padrão 0.89, a Cultura de Regras uma média de 3.41 e um desvio-padrão de 0.81 e por fim, a Cultura de Objetivos onde a média foi no valor de 3.36 e 0.73, correspondendo ao desvio-padrão.

Com o objetivo de constatar a intensidade e direção das relações entre as variáveis do presente estudo, utilizou-se o estudo das correlações de *Pearson*, onde se conclui que todas as variáveis se correlacionam, entre si, de forma significativa. A escala Ajustamento Pessoa-Função correlaciona-se significativamente e positivamente com o Ajustamento Pessoa-Organização ($r=0.22$; $p<.01$), com a Cultura de Apoio ($r=0.35$; $p<.01$), também positivamente com a Cultura de Inovação ($r=0.30$; $p<.01$), com a Cultura de Regras ($r=0.35$; $p<.01$) e com a Cultura de Objetivos, estando positivamente fraca com esta última ($r=0.19$; $p<.01$). A escala de Ajustamento Pessoa-Função encontra-se também significativamente correlacionada, mas negativamente, com a Intenção de Saída ($r=-0.47$; $p<.01$), o que se pode concluir que quanto maior ajustamento do indivíduo face à sua função, menor a intenção de saída da organização. Isto significa que existe uma associação negativa entre o Ajustamento Pessoa- Função e a Intenção de Saída.

Verificou-se uma correlação negativa entre a variável Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída ($r=-0.28$; $p<.01$), no sentido em que quando uma aumenta a outra diminui. A

correlação entre o Ajustamento Pessoa-Organização com a Cultura de Apoio foi significativa e positiva ($r=0.40$; $p<.01$), tal como com a Cultura de Inovação ($r=0.34$; $p<.01$), com a Cultura de Regras ($r=0.43$; $p<.01$) e, por fim com a Cultura de Objetivos ($r=0.28$; $p<.01$).

Quanto à Intenção de Saída, esta encontra-se significativamente e negativamente correlacionada com a Cultura de Apoio ($r=-0.46$; $p<.01$), com a Cultura de Inovação ($r=-0.44$; $p<.01$), com a Cultura de Regras ($r=-0.47$; $p<.01$) e com a variável Cultura de Objetivos ($r=-0.34$; $p<.01$). Conferiu-se uma correlação significativa e positivamente forte entre a Cultura de Apoio e a Cultura de Inovação ($r=0.85$; $p<.01$), a Cultura de Regras ($r=0.79$; $p<.01$) e a Cultura de Objetivos ($r=0.68$; $p<.01$). Esta associação positiva significa que quando uma variável sobe a outra também. A dimensão da Cultura de Inovação e a dimensão da Cultura de Regras encontram-se igualmente correlacionadas mutuamente de forma significativa e positiva forte ($r=0.74$; $p<.01$). O mesmo acontece com a dimensão da Cultura de Objetivos que se correlaciona significativamente e positivamente forte com a Cultura de Inovação ($r=0.75$; $p<.01$) e com a Cultura de Regras ($r=0.71$; $p<.01$).

Tabela 13

Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Índices de Consistência Interna

		Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4
1	Ajustamento Pessoa-Função	5.88	0.95	(0.84)						
2	Ajustamento Pessoa-Organização	4.51	0.67	.22**	(0.79)					
3	Intenção de Saída	2.40	1.13	-.47**	-.28**	(0.91)				
4.1	Cultura de Apoio	3.26	0.94	.35**	.40**	-.46**	(0.91)			
4.2	Cultura de Inovação	3.22	0.89	.30**	.34**	-.44**	.85**	(0.90)		
4.3	Cultura de Regras	3.41	0.81	.35**	.43**	-.47**	.79**	.74**	(0.71)	
4.4	Cultura de Objetivos	3.36	0.73	.19**	.28**	-.34**	.68**	.75**	.71**	(0.82)

** A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

(α) *Alpha de Cronbach*

Estatísticas Descritivas por Variáveis Demográficas

Procedemos à análise dos resultados, identificando possíveis diferenças nas variáveis demográficas. As igualdades das variâncias e a homogeneidade foram assumidas (ver Anexo H).

Tendo em conta a análise das estatísticas descritivas, em relação à variável demográfica Idade, foram encontradas diferenças significativas na Intenção de Saída, em comparação com os grupos etários. Posteriormente, e utilizando o teste *Sheffé*, verificou-se que os participantes até 26 anos têm maiores intenções de saída comparando com os participantes com mais de 41 anos.

Verificou-se também diferenças significativas na variável demográfica Idade em relação ao Ajustamento Pessoa-Função, os indivíduos com idade até aos 26 estão menos ajustados à sua função, em comparação com os indivíduos com mais de 41 anos.

Quanto à variável sociodemográfica Antiguidade, a única relação significativa identificada foi com a variável Intenção de Saída. Com o objetivo de identificar em que escalões existem essas diferenças significativas, realizou-se o teste *Sheffé* onde se concluiu que quanto maior a antiguidade menor é a vontade de sair das organizações. As pessoas com 2 a 10 anos na organização comparando com as pessoas com mais de 21 anos na organização têm maiores intenções de saída. O mesmo acontece com pessoas até 1 ano na organização comparando com pessoas há mais de 21 anos na organização, têm maiores intenções de Saída.

Por fim, o Regime de Trabalho e a Intenção de Saída também estão relacionados significativamente. Isto é, os indivíduos que se encontram a trabalhar de forma totalmente presencial têm menor intenção de Saída em comparação com os indivíduos que se encontram a trabalhar remotamente.

Relação entre os Ajustamentos e a Intenção de Saída

Após verificação das qualidades métricas das escalas utilizadas e respectivas correlações, realizou-se o teste das duas hipóteses de investigação (Anexo I).

Hipótese 1: O Ajustamento Pessoa-Função tem uma relação negativa com a Intenção de Saída

Através da realização da Regressão Linear Simples, verificou-se que a variável preditora Ajustamento Pessoa-Função é responsável por 22% da variabilidade da variável de critério Intenção de Saída ($R^2 = 0.22$), tal como vemos na tabela 14. Para além disso, ainda é possível observar que o Ajustamento Pessoa-Função tem um efeito negativo e significativo na Intenção de Saída ($F(1) = 58.06$; $\beta = -0.56$; $p < 0.001$), confirmando-se assim a Hipótese 1.

Tabela 14

Resultados da Regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída

Variável Preditora	Variável de Critério	R^2	β	p
Ajustamento Pessoa-Função	Intenção de Saída	0.22	-0.56	<0.001

Hipótese 2: O Ajustamento Pessoa-Organização tem uma relação negativa com a Intenção de Saída

De forma a averiguar a Hipótese 2, realizou-se uma Regressão Linear Simples, onde se concluiu que o Ajustamento Pessoa-Organização (variável preditora) explica 8% da variabilidade da variável critério Intenção de Saída ($R^2 = 0.08$). A variável preditora tem um efeito negativo e significativo na Intenção de Saída ($F(1) = 18.25$; $\beta = -0.48$; $p < 0.001$), confirmando-se também a Hipótese 2, tal como se pode observar na tabela 15.

Tabela 15

Resultados da Regressão Linear Simples entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída

Variável Preditora	Variável de Critério	R^2	β	p
Ajustamento Pessoa-Organização	Intenção de Saída	0.08	-0.48	<0.001

Influência dos tipos de Cultura Organizacional

A influência da cultura organizacional na relação entre os ajustamentos e a intenção de saída encontra-se formulada na seguinte questão de investigação: “Será que cada um dos tipos de cultura propostos pelo modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Cameron (2006) influencia com a mesma intensidade a relação entre os dois ajustamentos referidos e a intenção de saída?”.

Para testar os efeitos de moderação de cada cultura na relação entre os dois Ajustamentos e a Intenção de Saída, realizámos regressões lineares múltiplas (Tabela 16, Anexo I). As médias das variáveis moderadoras foram centradas para evitar problemas de multicolinearidade (Aiken & West, 1991).

Tabela 16

Resultados da Regressão Linear Múltipla

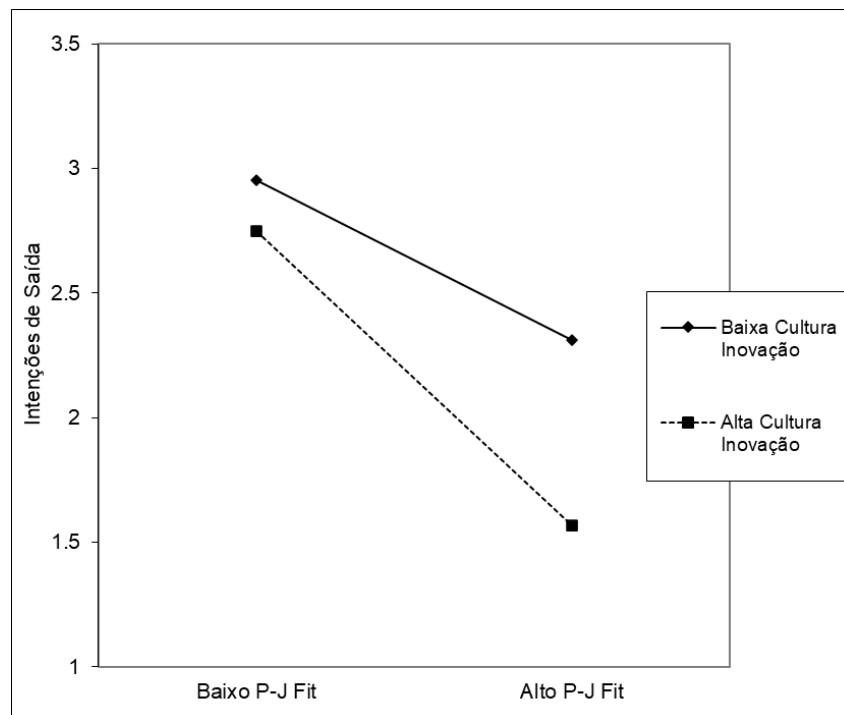
Variável Preditora	Intenção de Saída	
	β	p
Ajustamento Pessoa-Função	-0.40	<0.001
Ajustamento Pessoa-Organização	-0.03	0.64
Cultura de Apoio	0.02	0.87
Cultura de Inovação	-0.21	0.08
Cultura de Regras	-0.21	0.04
Cultura de Objetivos	0.08	0.40
CI x Ajustamento P-F	-0.13	0.03
CO x Ajustamento P-O	0.18	0.00
<i>Overall F</i>	15.29	0.03
R^2_a	0.35	(Sig. F Change)
Δ	0.02	

Tendo em conta os resultados apresentados na tabela anterior, podemos constatar um efeito moderador da Cultura de Inovação na relação entre o ajustamento da pessoa à sua função e a intenção de abandonar a organização ($\beta = -0.13$; $p < 0.05$) e que esta relação é negativa. O efeito de interação (Figura 3) mostra que quando o indivíduo se encontra em situação de elevado

ajustamento à função e se encontra numa organização com elevada cultura de inovação, a sua intenção de saída reduz em comparação com indivíduos integrados em organizações com baixa cultura de inovação.

Figura 3

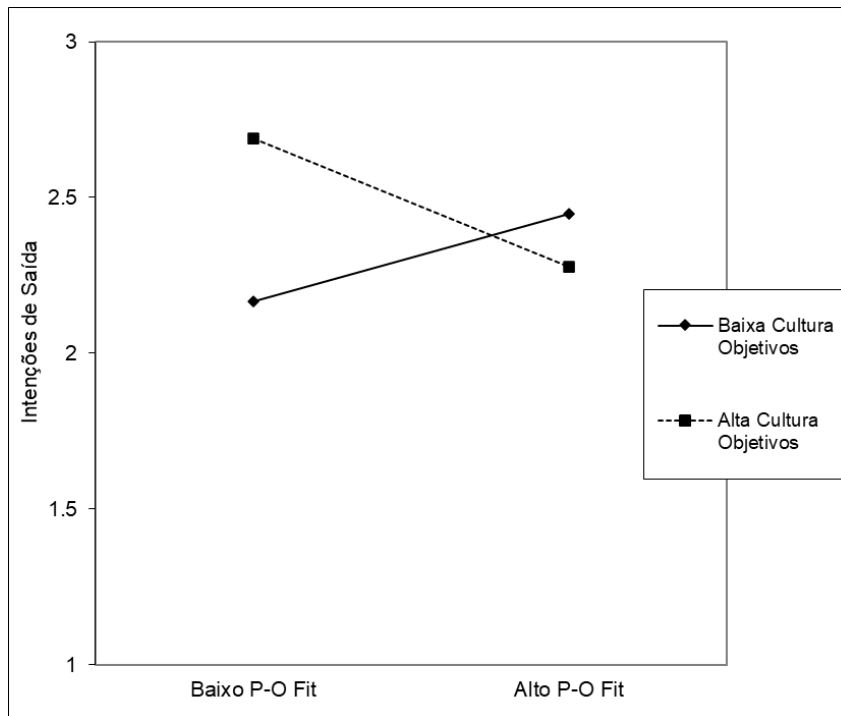
Efeito Moderador da Cultura de Inovação na Relação entre o Ajustamento Pessoa-Função e a Intenção de Saída



Igualmente constatámos um efeito moderador da Cultura de Objetivos na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída ($\beta = 0.18$; $p < 0.05$) e, neste caso, a relação é positiva. A partir do gráfico de interação (Figura 4) podemos concluir, que quando um colaborador se encontra numa situação de elevado ajustamento à sua organização e se encontra numa organização com elevada cultura de objetivos, a sua intenção de abandonar a organização diminui comparativamente a indivíduos integrados em organizações onde exista baixa cultura de objetivos.

Figura 4

Efeito Moderador da Cultura de Objetivos na Relação entre o Ajustamento Pessoa Organização e a Intenção de Saída



DISCUSSÃO

As sucessivas mudanças a nível social, económico, político e culturais resultantes da globalização, têm provocado alterações no desempenho das organizações e das sociedades que cada vez mais procuram adaptar-se ao novo cenário, assinalado pela competitividade e exigência. Se as organizações não se adaptarem acabam por não conseguir reter e atrair o talento que tanto necessitam para crescer.

Passou então a ser indispensável promover e desenvolver condições que colmatem as necessidades das organizações e, paralelamente, dos recursos humanos que as compõem. Desta forma, os colaboradores irão estar mais dedicados e interessados e, por consequência, irá existir uma melhor performance da organização.

A presente investigação veio ajudar a identificar se a cultura organizacional pode ser uma variável moderadora na relação entre o ajustamento do colaborador face à sua função e face à sua organização com a intenção de saída.

Através da verificação do efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, identificaram-se as diferenças significativas. As variáveis Idade e Antiguidade apresentaram diferenças significativas na Intenção de Saída, onde se verificou que trabalhadores mais jovens e com menos tempo de serviço nas organizações apresentam maiores intenções voluntárias de saída (Rhodes, 1983; Costanza et al., 2012).

Seguidamente verificou-se que a variável Idade em relação ao Ajustamento Pessoa-Função apresenta diferenças significativas. Concretamente, os indivíduos mais jovens sentem-se menos ajustados à sua função. Isto porque, têm tendência a concentrarem-se mais nos seus objetivos associados ao trabalho e à sua carreira. Acabam por ficar mais sensíveis a alterações no ajustamento pessoa-função, dado que estas alterações dificultam ou promovem diretamente o caminho realizado para atingir os objetivos (Kim et al., 2020). Também estudos anteriores realçam que os colaboradores mais jovens e com menos tempo na organização são os que percecionam maiores desajustamentos com a função (Erdogan & Bauer, 2021; Sabino et al., 2022). Tal como referido por Delcampo, em 2006, e indo ao encontro ao constatado anteriormente, são os trabalhadores mais jovens que apresentam maiores intenções de saída da sua organização, dado que, raramente alcançam o que consideram ser um bom ajustamento pessoa-função e, desse modo, começam a procurar outro trabalho onde possam dar uso às suas competências e que vá de encontro aos seus valores e interesses.

Por último, colaboradores que estão em regime de trabalho presencial têm menores intenções de saída do que os colaboradores que se encontram em regime de trabalho remoto.

Provavelmente, o regime de trabalho remoto diminui a ligação do trabalhador com a organização aumentando a sua pré-disposição para a sua saída (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991).

A relação negativa encontrada entre o ajustamento das pessoas quer à sua função quer à sua organização com a intenção de saída, vem ao encontro de estudos anteriores que mostraram que os trabalhadores se sentem bem e desejam manter-se em organizações onde se sintam ajustados (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Kristof-Brown et al., 2005; Sekiguchi & Huber, 2011; Hoffman & Woehr, 2006; Wang et al., 2011).

Os nossos resultados também mostraram uma influência positiva do efeito da Cultura de Inovação e da Cultura de Objetivos no desejo de permanência na organização. Quando o colaborador se sente ajustado à sua função e inserido num ambiente de inovação, bem como, identificado com a organização onde existam práticas organizacionais de gestão de desempenho com base em objetivos, a sua intenção de abandonar a organização reduz-se.

Limitações e Estudos Futuros

A presente investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas em futuros estudos.

A escala de OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) de Quinn e Cameron (2006) acaba por ser uma escala muito extensa, o que pode desmotivar e fadigar os participantes, e confusa no que toca à interpretação dos itens. Para futuras replicações, a apresentação dos itens no questionário deverá ser realizada de forma agrupada em termos de dimensões e não de forma aleatória.

É de realçar a pouca literatura existente sobre a relação da Intenção de Saída com a Cultura Organizacional, nomeadamente com a Cultura de Apoio, Cultura de Inovação, Cultura de Regras e Cultura de Objetivos, tendo sido difícil discutir os resultados destas duas variáveis em conjunto. Assim sendo, seria interessante realizar-se, no futuro, mais investigações com estas variáveis em estudo.

Por último, seria relevante explorar o impacto de outras variáveis organizacionais na relação do Ajustamento Pessoa-Função e Pessoa-Organização com a Intenção de Saída. Para além disso, também seria interessante verificar de que modo os ajustamentos à função e à organização influenciam a perceção dos diferentes tipos de cultura organizacional. Dada a evolução do trabalho remoto, em particular após situação pandémica, mais estudos deverão ser desenvolvidos para perceber se este regime de trabalho vem quebrar o vínculo dos colaboradores às organizações, ou

seja, se neste regime os trabalhadores não estão mais disponíveis para aceitarem trabalho noutras organizações. Nesta perspetiva, sugerem-se algumas questões para investigações futuras. Cada vez mais as empresas adaptam o seu modelo de trabalho para o modelo híbrido, os colaboradores vão alguns dias por semana ao escritório e os outros dias ficam a trabalhar remotamente, isso tornará os colaboradores mais ajustados ou menos ajustados à sua função/organização? Terão mais intenções de saída? Essa relação dependerá da Cultura Organizacional?

Implicações Teóricas e Práticas

As organizações podem assegurar os seus colaboradores ao desenvolverem mais oportunidades para os mesmos crescerem, dentro da organização e expandirem os seus conhecimentos, para além da sua função. Apesar dessas oportunidades poderem acabar por incentivar os colaboradores a sair da organização, os mesmos fá-lo-ão, não por se sentirem insatisfeitos no seu local de trabalho, mas porque a procura de uma nova oportunidade e a mudança faz parte de um caminho natural dentro do novo paradigma de progresso de carreira.

Tendo em conta a importância da intenção de saída como preditor do *turnover*, é fulcral investigar-se a intenção de saída dos trabalhadores atuais, no sentido em que a investigação sobre este tema deve ser constantemente atualizada, de modo a entender a evolução tanto das organizações como da sociedade.

Os resultados da presente investigação destacam a importância da cultura organizacional na relação dos ajustamentos com a intenção de saída. Desta forma, os gestores de recursos humanos deverão colocar as seguintes questões que apresentamos. Será que os colaboradores sentem e conhecem as culturas das suas organizações? Será que as organizações têm refletido no desenvolvimento de ações que reforcem as suas culturas?

Em 2019, Queimado e colaboradores concluíram, a partir do seu estudo, que os gestores devem conceber programas de promoção à cultura organizacional com o intuito de desenvolver as crenças, os valores e os pressupostos dos colaboradores de forma a aumentar a satisfação no trabalho. Se as organizações desejarem contribuir para este desenvolvimento, é importante realizar um diagnóstico, com os colaboradores da organização, com o intuito de concluir se a cultura organizacional percebida pelos mesmos é igual àquela identificada pela própria organização.

Em suma, a compreensão e interpretação da cultura organizacional deverá passar-se a tornar uma parte integral e crucial do próprio processo de gestão dentro das organizações, de forma a depararmos com colaboradores ajustados à função e à organização e que não apresentem

intenções de saída. Sobretudo numa época em que as organizações vêm, cada vez mais, salientando as dificuldades de atração e de fidelização dos seus recursos humanos.

REFERÊNCIAS

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Becker, G. S. (1962). Irrational Behavior and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, 70, 1-13.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human relations*, 69(12), 2177-2200.
- Borges, M. S., & Ramos, N. M. (2011). Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial. In *VIII Convibra Administração: Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Publicado em* (Vol. 4)
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – Turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewer’s perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In John Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 356-396). New York: Agathon
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass Incorporated.

- Cameron, K. and Quinn, R. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Caetano, A., Neves, J. G., & Carvalho Ferreira, J. M. (2020). *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações. Edições Sílabo.*
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In John Smart (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (pp. 356-396). New York: Agathon
- Cascio, W. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). Boston, Massachusetts: PWS-KENT Publishing.
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J., & Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1996). A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>.
- Cruz, S. G., & Ferreira, M. M. F. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(5), 75-83.
- Davis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. (*No Title*).
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice – turnover intention relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42, 50-67.
- DelCampo, R. G. (2006). The influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management*, 23, 465-469.
- Deloitte. (2012). *Talent 2020: Surveying the talent paradox from the employee perspective.*
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.

- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 259-283.
- Fernandez, S., & Kim, S. Y. (2013). Can employee empowerment reduce turnover? Evidence from the US Federal Bureaucracy. *Indiana University School of Public and Environmental Affairs*, 1-41
- Ferreira, A. I. & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. e Summers, T. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13: 611-632.
- Heneman, H., Judge, T., & Kammeyer-Mueller, J. (2019) *Staffing Organizations*. McGraw- Hill Education.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, C. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Veverly Hills, California: Sage.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 389-399.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.

- Iddekinge, C., Roth, P., Putka, D., & Lanivich, S. (2011). Are you interested? A meta analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology, 96*, 1167-1194.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration, 38*(2), 167-192.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin, 127*(3), 376.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Research*. Holt, Rinehart and Winston. Inc.
- Kim, T. Y., Schuh, S. C., & Cai, Y. (2020). Person or job? Change in person-job fit and its impact on employee work attitudes over time. *Journal of Management Studies, 57*(2), 287-313.
- Korabik, K., Aycan, Z., & Ayman, R. (Eds.). (2017). *The work-family interface in global context*. Taylor & Francis.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. M., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person- group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*, 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0).
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior, 59*(3), 454-470.
- Lin, Y., Yu, C., & Yi, C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality, 42* (9), 1537-1548.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society.

- Long, C. S., Ajagbe, A. M., Nor, K. M., & Suleiman, E. S. (2012). The approaches to increase employees' loyalty: A review on employees' turnover models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(10), 282-291.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Filipinas: Addison-Wesley Publishing.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Musawer, A., Amarkhill, D. K., & Laiq, M. (2021). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Job. *International journal of innovations in engineering research and technology*, 8(2), 43-53.
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Feinberg, B. (2002). Skill acquisition and person-environment fit. *Work careers: A developmental perspective*, 63-90.
- Ott, J. S. (1989) *The organizational culture perspective*. Chicago, IL: Dorsey.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268.

- Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand–ability fit. *Journal of Nursing Research*, 22(1), 1-11.
- Pinheiro, A. P., & Souza, D. A. (2013). Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-13.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328– 367. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Sabino, A., Basilio, E., Lopes, S., Chambel, M. J., Dias, P. C., & Cesário, F. (2022). The moderating role of age in the relationship between perceived over qualification, employability, job insecurity and global psychological needs satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(3), 244-265.
- Santos, N. M. B. F. (2021). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Saint Paul Editora.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 110-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Incorporated.

- Sekiguchi, T., & Huber, V. L. (2011). The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203-216.
- Sender, A., Eberly, M. B., & Staffelbach, B. (2016). A multilevel study on the role of team turnover for stayers' turnover intention. *Academy of Management Proceedings*, 2016, 10431. doi: 10.5465/ambpp.2016.10431abstract
- Shore, L., & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 1-21. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Tess, R. e Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, Turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Wang, M. O., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). UNDERSTANDING NEWCOMERS'ADAPTABILITY AND WORK-RELATED OUTCOMES: TESTING THE MEDIATING ROLES OF PERCEIVED P-E FIT VARIABLES. *Personnel psychology*, 64(1), 163-189.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions the influence of cultural values . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>.
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210.

ANEXOS

Anexo A - Questionário

Instruções Iniciais

Caro Participante,

Venho convidá-lo(a) a participar neste estudo no âmbito da realização de uma Dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISPA - Instituto Universitário que tem como propósito investigar a relação que possa existir entre o ajustamento da pessoa à sua organização e o desejo de aí permanecer.

Assim, se é trabalhador ativo em Portugal pedimos que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível. A sua participação é completamente anónima e confidencial. Não existem respostas certas nem erradas.

Apesar deste questionário não apresentar nenhum risco associado, o(a) participante está livre de abandonar o mesmo a qualquer altura.

O questionário terá a duração de 7 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Joana Saldanha

26723@alunos.ispa.pt

- Li o objetivo deste estudo e aceito participar voluntariamente

Começamos por lhe pedir que responda a algumas questões sobre si:

Indique qual o seu género:

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro Não Dizer

Indique a sua idade, em anos ____.

Qual o seu nível de escolaridade:

- Inferior ao 12º ano
- Igual ao 12º ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

Nesta secção, peço que responda às seguintes questões relacionadas com o seu emprego atual:

Indique o setor da sua organização:

- Setor Público
- Setor Privado

Indique qual o regime do seu trabalho atual:

- Totalmente Presencial
- Híbrido
- Totalmente Remoto

Indique há quantos meses/anos é que está na organização atual ____.

Abaixo encontram-se algumas afirmações acerca do seu enquadramento na Organização atual.

Indique qual o seu grau de discordância/concordância com cada uma delas.

Os meus valores estão alinhados com os valores da minha organização.

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Os meus valores estão alinhados com os valores da minha organização.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Sou capaz de manter os meus valores nesta empresa.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Os meus valores impedem-me de me sentir integrado nesta empresa porque são diferentes dos da empresa.

- 1 - Discordo Totalmente

- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

As minhas capacidades são adequadas à exigência do meu trabalho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Eu tenho as habilidades e qualificações certas para fazer este trabalho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos deste trabalho.

- 1 - Discordo Totalmente

- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

A minha personalidade encaixa bem neste trabalho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Sou a pessoa certa para este tipo de trabalho.

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Discordo um pouco
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo um pouco
- 6 - Concordo
- 7 - Concordo Totalmente

Agora peço que responda às seguintes afirmações sobre o seu futuro profissional. Indique o quanto discorda ou concorda com cada uma delas.

Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego.

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

Neste momento, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.

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

Não tenciono deixar este emprego.

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

É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano.

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

Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.

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

Por fim, peço que responda às seguintes afirmações tendo em consideração a cultura da Organização onde trabalha.

Indique o quanto discorda ou concorda com cada uma delas.

A minha organização tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.

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

O(A) Diretor(a) Geral da minha organização é considerado de um modo geral, como um coordenador, um organizador e do ponto de vista técnico, uma pessoa de reconhecido prestígio.

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

Aquilo que contribui para a integração organizacional na minha organização é a capacidade de inovação e desenvolvimento. O importante é estar na vanguarda.

1 - Discordo Totalmente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo Totalmente

Anexo B – Tradução e Retroversão da Escala Ajustamento Pessoa-Função

Versão Original (Inglês)	Versão Adaptada (Português)	Retroversão (Inglês)	Codificação
My abilities fit the demands of this job	As minhas capacidades encaixam na exigência deste trabalho	My skills fit the requirement of this job	Pj_1
I have the right skills and abilities for doing this job	Eu tenho as habilidades e qualificações certas para fazer este trabalho	I have the right abilities and qualifications to do this job	Pj_2
There is a good match between the requirements of this job and my skills	Existe uma boa correspondência entre as minhas habilitações e os requisitos deste trabalho	There is a good match between my qualifications and the requirements of this job	Pj_3
My personality is a good match for this job	A minha personalidade encaixa para este trabalho	My personality fits this job	Pj_4
I am the right type of person for this type of work	Sou a pessoa certa para este tipo de trabalho	I am the right person to this type of job	Pj_5

Anexo C – Tradução e Retroversão da Escala Ajustamento Pessoa-Organização

Versão Original (Inglês)	Versão Adaptada (Português)	Retroversão (Inglês)	Codificação
My values match or fit the values of this organization	Os meus valores correspondem ou encaixam-se aos desta organização	My values match or fit with those of this organization	Po_1
I am able to maintain my values at this company	Sou capaz de manter os meus valores nesta empresa	I'm able to keep my values in this organization	Po_2
My values prevent me from fitting in at this company because they are different from the company's values	Os meus valores previnem-me de encaixar nesta empresa porque são diferentes dos valores da empresa	My values prevent me from fitting in this organization because they are different from the organization's values	Po_3

Anexo D – Tradução e Retroversão da Escala Turnover Cognition

Versão Original (Inglês)	Versão Adaptada (Português)	Retroversão (Inglês)	Codificação
I will probably look for a new job in the near future.	Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego.	I will probably look for a new job in the near future.	T_1
At the present time, I am actively searching for another job in a different organization.	Neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego noutra organização.	At the present time, I am actively searching for another job in a different organization.	T_2
I do not intend to quit my job.	Não tenciono deixar este emprego.	I do not intend to quit my job.	T_3
It is unlikely that I will actively look for a different organization to work for in the next year.	É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano.	It is unlikely that I will actively look for a different organization to work for in the next year.	T_4
I am not thinking about quitting my job at the present time.	Não estou a pensar deixar o emprego neste momento.	I am not thinking about quitting my job at the present time.	T_5

Anexo E – Tradução e Retroversão da Escala da Cultura Organizacional (OCAI)

Item Original	Item Traduzido	Codificação
Cultura de Apoio		
The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.	A organização é um espaço muito pessoal. Consiste numa família alargada. As pessoas parecem partilhar muito sobre si.	A_CD
The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring.	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar uma mentoria.	A_L
The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.	O estilo de gestão na organização é caracterizado como trabalho em equipa, consenso e participação.	A_IO
The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.	Os alicerces que seguram a organização é a lealdade e a confiança. O compromisso desta organização é muito importante.	A_C
The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, abertura e participação persistem.	A_CS
The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.	A base do desenvolvimento dos recursos humanos da organização, o espírito de equipa, o compromisso dos colaboradores e a preocupação com as pessoas definem o sucesso.	A_EG
Cultura de Inovação		
The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.	A base do desenvolvimento dos recursos humanos da organização, o espírito de equipa, o compromisso dos colaboradores e a preocupação com as pessoas definem o sucesso.	I_CD

The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.	A liderança na organização é geralmente considerada para exemplificar empreendedorismo, inovação ou assumir riscos.	I_L
The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.	O estilo de gestão da organização é caracterizado por assumir riscos, inovação, liberdade e singularidade.	I_IO
The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.	Os alicerces que seguram a organização é a inovação para o compromisso e o desenvolvimento. Há um ênfase em estar na vanguarda.	I_C
The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.	A organização enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. É valorizado experimentar coisas novas e prospecção de novas oportunidades.	I_CS
The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.	A organização define o sucesso com base em ter os produtos mais exclusivos ou mais novos. É um produto líder e inovador.	I_EG
Cultura de Regras		
The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.	A organização é muito orientada para resultados. Uma grande preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização.	R_CD
The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.	A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de um foco direto, agressivo e orientado para resultados.	R_L
The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.	O estilo de gestão na organização é caracterizado por uma forte competitividade, altas exigências e realizações.	R_IO

The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.	Os alicerces que seguram a organização é o ênfase na realização e no cumprimento de metas.	R_C
The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.	A organização enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas e vencer no mercado são dominantes.	R_CS
The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.	A organização define o sucesso com base em vencer no mercado e superar a concorrência. A liderança competitiva no mercado é a chave.	R_EG
Cultura de Objetivos		
The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	O_CD
The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.	A liderança na organização é geralmente considerada como exemplo de coordenação, organização ou eficiência.	O_O
The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.	O estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nos relacionamentos.	O_IO
The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.	Os alicerces que seguram a organização são as regras e políticas formais. É importante manter uma organização em bom funcionamento.	O_C

<p>The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.</p>	<p>A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e operações suaves são importantes.</p>	<p>O_CS</p>
<p>The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.</p>	<p>A organização define o sucesso com base na eficiência. Entrega confiável, horário calmo e produção de baixo custo são essenciais.</p>	<p>O_EG</p>

Anexo F – Estatística Descritiva da Amostra

Gênero					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	84	40.0	40.2	40.2
	Feminino	123	58.6	58.9	99.0
	Outro	2	1.0	1.0	100.0
	Total	209	99.5	100.0	
Missing	System	1	0.5		
Total		210	100.0		

Idade						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade		197	19	63	39.50	12.572
Valid N (listwise)		197				

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulativa
Válido	Até 26 anos	51	24.3	25.9	25.9
	27 – 40 anos	38	18.1	19.3	45.2
	41 – 54 anos	85	40.5	43.1	88.3
	Mais de 55 anos	23	11.0	11.7	100.0
	Total	197	93.8	100.0	
Omisso	Sistema	13	6.2		
Total		210	100.0		

Nível de Escolaridade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inferior ao 12º ano	25	11.9	11.9	11.9
	Igual ao 12º ano	78	37.1	37.1	49.0
	Licenciatura	61	29.0	29.0	78.1
	Mestrado	31	14.8	14.8	92.9
	Pós-Graduação	14	6.7	6.7	99.5
	Doutoramento	1	0.5	0.5	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

Setor da Organização					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setor Privado	160	76.2	76.2	76.2
	Setor Público	50	23.8	23.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

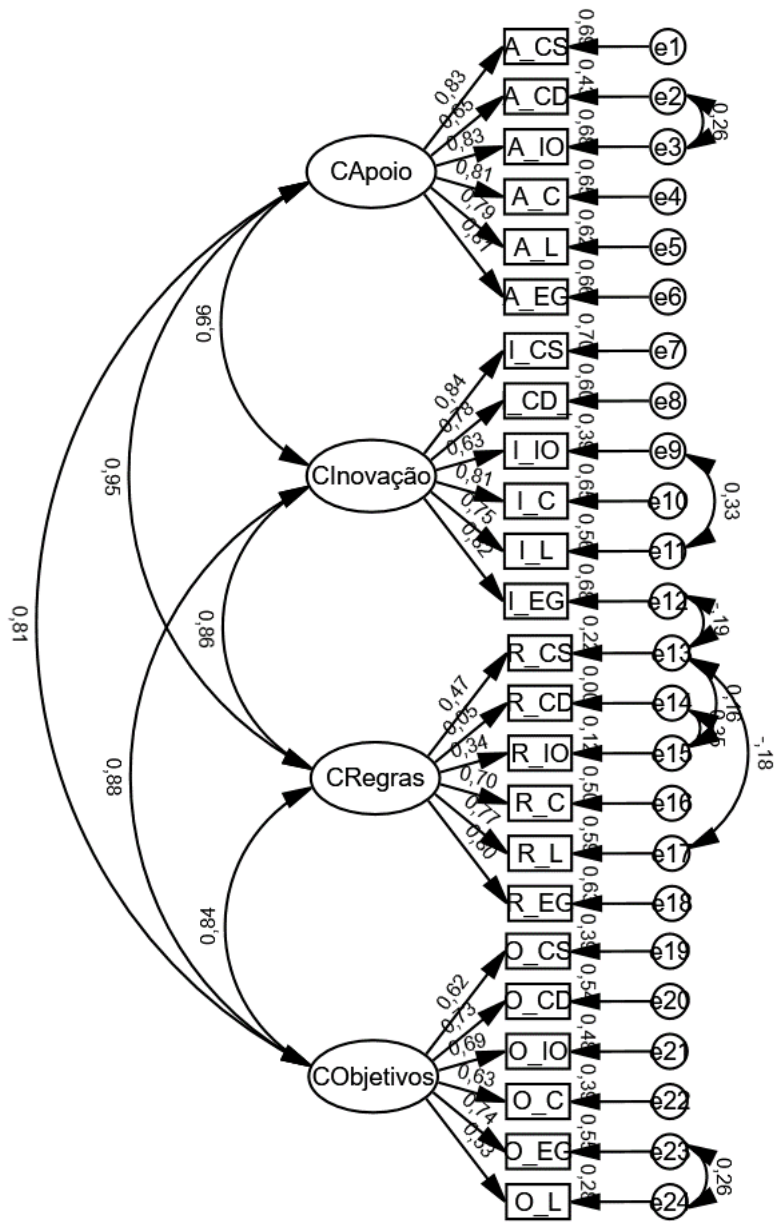
Regime de Trabalho					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Setor Privado	160	76.2	76.2	76.2
	Setor Público	50	23.8	23.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

Antiguidade					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	200	1	40	9.52	9.982
Valid N (listwise)	200				

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Válido	Omisso	10	4.8	4.8	4.8
	Igual ou até 1 ano	60	28.6	28.6	33.4
	Mais de 1 ano	150	71.4	71.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 1 ano	50	24.3	25.9	25.9
	2 – 10 anos	81	18.1	19.3	45.2
	11 – 20 anos	34	40.5	43.1	88.3
	Mais de 21 anos	35	11.0	11.7	100.0
	Total	200	93.8	100.0	
Missing	System	10	6.2		
Total		210	100.0		

Anexo G – Qualidades Métricas da Escala OCAI (Cultura Organizacional)



Anexo H - Estatísticas Descritivas por Variáveis Demográficas

Intenção de Saída e Idade

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IS	Based on Mean	1.273	18	177	0.211
	Based on Median	0.664	18	177	0.843
	Based on Median and with adjusted df	0.664	18	149.632	0.842
	Based on trimmed mean	1.244	18	177	0.231

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23.896	3	7.965	6.959	<0.001
Within Groups	220.900	193	1.145		
Total	244.797	196			

Variável Dependente: IS

Sheffé

Multiple Comparisons						
(I)Idade	(J)Idade	Mean			Lower Bound	Upper Bound
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
Até 26 anos	27 – 40 anos	0.31920	0.22926	0.586	-0.3274	0.9658
	41 – 54 anos	0.70824*	0.18949	0.004	0.1738	1.2427
	Mais de 55 anos	1.02148*	0.26871	0.003	0.2636	1.7793
27 – 40 anos	Até 26 anos	-0.31920	0.22926	0.586	-0.9658	0.3274
	41 – 54 anos	0.38904	0.20877	0.327	-0.1998	0.9778
	Mais de 55 anos	0.70229	0.28264	0.107	-0.0948	1.4994
41 – 54 anos	Até 26 anos	-0.70824*	0.18949	0.004	-1.2427	-0.1738
	27 – 40 anos	-0.38904	0.20877	0.327	-0.9778	0.1998
	Mais de 55 anos	0.31325	0.25145	0.671	-0.3959	1.0224
Mais de 55 anos	Até 26 anos	-1.02148*	0.26871	0.003	-1.7793	-0.2636
	27 – 40 anos	-0.70229	0.28264	0.107	-1.4994	0.0948
	41 – 54 anos	-0.31325	0.25145	0.671	-1.0224	0.3959

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ajustamento Pessoa-Função (P-J Fit) e Idade

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
PJF	Based on Mean	1.815	10	185	0.060
	Based on Median	1.153	10	185	0.325
	Based on Median and with adjusted df	1.153	10	175.536	0.326
	Based on trimmed mean	1.809	10	185	0.062

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.520	3	4.173	4.686	0.003
Within Groups	171.888	193	0.891		
Total	184.409	196			

Variável Dependente: PJF

Sheffé

Multiple Comparisons						
(I)Idade	(J)Idade	Mean			Lower Bound	Upper Bound
		Difference (I-J)	Std. Error	Sig.		
Até 26 anos	27 – 40 anos	-0.36894	0.20224	0.347	-0.9393	0.2014
	41 – 54 anos	-0.53569*	0.16716	0.018	-1.0071	-0.0643
	Mais de 55 anos	-0.74766*	0.23703	0.021	-1.4162	-0.0791
27 – 40 anos	Até 26 anos	-0.036894	0.20224	0.347	-0.2014	0.9393
	41 – 54 anos	-0.16675	0.18416	0.845	-0.6861	0.3526
	Mais de 55 anos	-0.37872	0.24932	0.513	-1.0819	0.3244
41 – 54 anos	Até 26 anos	0.53569*	0.16716	0.018	0.0643	1.0071
	27 – 40 anos	0.16675	0.18416	0.845	-0.3526	0.6861
	Mais de 55 anos	-0.21197	0.22181	0.822	-0.8375	0.4136
Mais de 55 anos	Até 26 anos	0.74766*	0.23703	0.021	0.0791	1.4162
	27 – 40 anos	0.37872	0.24932	0.513	-0.3244	1.0819
	41 – 54 anos	0.21197	0.22181	0.822	-0.4136	0.8375

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Intenção de Saída e Antiguidade

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IS	Based on Mean	2.354	3	196	0.073
	Based on Median	1.659	1.659	196	0.177
	Based on Median and with adjusted df	1.659	3	190.725	0.177
	Based on trimmed mean	2.160	3	196	0.094

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.631	3	7.544	6.144	<0.001
Within Groups	240.655	196	1.228		
Total	263.286	199			

Variável Dependente: Intenção de Saída
Sheffé

Multiple Comparisons						
(I)Antiguidade	(J)Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Até 1 ano	2 – 10 anos	0.31980	0.19929	0.464	-0.2422	0.8818
	11 – 20 anos	0.51929	0.24631	0.221	-0.1753	1.2139
	Mais de 21 anos	1.02400*	0.24421	<0.001	0.3353	1.7127
2 – 10 anos	Até 1 ano	-0.31980	0.19929	0.464	-0.8818	0.2422
	11 – 20 anos	0.19949	0.22643	0.855	-0.4390	0.8380
	Mais de 21 anos	0.70420*	0.22414	0.022	0.0721	1.3363
11 – 20 anos	Até 1 ano	-0.51929	0.24631	0.221	-1.2139	0.1753
	2 – 10 anos	-0.19949	0.22643	0.855	-0.8380	0.4390
	Mais de 21 anos	0.50471	0.26682	0.314	-0.2477	1.2571
Mais de 21 anos	Até 1 ano	-1.02400*	0.24421	<0.001	-1.7127	-0.3353
	2 – 10 anos	-0.70420*	0.22414	0.022	-1.3363	-0.0721
	11 – 20 anos	-0.50471	0.26682	0.314	-1.2571	0.2477

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Intenção de Saída e Regime de Trabalho

Tests of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
IS	Based on Mean	0.565	2	207	0.569
	Based on Median	0.365	2	207	0.694
	Based on Median and with adjusted df	0.365	2	204.777	0.694
	Based on trimmed mean	0.584	2	207	0.559

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.256	2	5.628	4.543	0.012
Within Groups	256.462	207	1.239		
Total	267.718	209			

Variável Dependente: Intenção de Saída

Sheffé

Multiple Comparisons						
(I)Regime	(J)Regime	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Totalmente Presencial	Híbrido	-0.38042	0.19877	0.163	-0.8705	0.1097
	Totalmente Remoto	-0.87739*	0.34695	0.043	-1.7328	-0.0220
Híbrido	Totalmente Presencial	0.38042	0.19877	0.163	-0.1097	0.8705
	Totalmente Remoto	-0.49697	0.38000	0.427	-1.4339	0.4399
Totalmente Remoto	Totalmente Presencial	0.87739*	0.34695	0.043	0.0220	1.7328
	Híbrido	0.49697	0.38000	0.427	-0.4399	1.4339

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo I – Teste de Hipóteses

Hipótese 1

Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	0.467 ^a	0.218	0.215	1.00308	1.883

a. Preditores: (Constante); PJF

b. Variável Dependente: IS

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	58.435	1	58.435	58.077	<0.001 ^b
	Residual	209.283	208	1.006		
	Total	267.718	209			

a. Variável Dependente: IS

b. Preditores: (Constante), PJF

Coefficients ^a								
Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Standardizados		Estatísticas de Colinearidade		
		B	Padrão Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	5.679	0.435		13.043	<0.001		
	PJF	-0.558	0.073	-0.467	2	<0.001	1.000	1.000

a. Variável Dependente: IS

Hipótese 2

Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo ^b					
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	0.284 ^a	0.081	0.076	1.08778	1.994

a. Preditores: (Constante); POF

b. Variável Dependente: IS

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	21.597	1	21.597	18.252	<0.001 ^b
	Residual	246.121	208	1.183		
	Total	267.718	209			

a. Variável Dependente: IS

b. Preditores: (Constante), POF

Coefficients ^a								
Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Standardizados		Estatísticas de Colinearidade		
		B	Padrão Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	4.572	0.513		8.909	<0.001		
	POF	-0.481	0.113	-0.284	-4.272	<0.001	1.000	1.000

a. Variável Dependente: IS

Regressão Linear Múltipla

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado da Média	F	Sig.
1	Regressão	91.506	6	15.251	17.569	<0.001 ^b
	Residual	176.213	203	0.686		
	Total	267.718	209			
2	Regressão	97.349	7	13.907	16.489	<0.001 ^b
	Residual	170.370	202	0.843		
	Total	267.718	209			
3	Regressão	101.277	8	12.660	15.288	<0.001 ^b
	Residual	166.441	201	0.828		
	Total	267.718	209			

- Variável Dependente: IS
- Preditores: (Constante), Zscore (CO), Zscore (PJF), Zscore (POF), Zscore (CA), Zscore (CR), Zscore (CI)
- Predictors: (Constant), Zscore (CO), Zscore (PJF), Zscore (POF), Zscore (CA), Zscore (CR), Zscore (CI), POFxCO
- Predictors: (Constant), Zscore (CO), Zscore (PJF), Zscore (POF), Zscore (CA), Zscore (CR), Zscore (CI), POFxCO, PJFxCI

Sumário do Modelo ^d										
Modelo	R	R ²	R ² _a	Padrão Erro da Estimativa	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0.585 ^a	0.341	0.322	0.93169	0.342	17.569	6	203	<0.001	
2	0.603 ^b	0.364	0.342	0.91838	0.022	6.928	1	202	0.009	
3	0.615 ^c	0.378	0.354	0.90998	0.015	4.744	1	201	0.031	1.800

- Predictors: (Constant), Zscore (CO), Zscore (PJF), Zscore (POT), Zscore (CA), Zscore (CR), Zscore (CI)
- Predictors: (Constant), Zscore (CO), Zscore (PJT), Zscore(POT), Zscore(CA), Zscore(CR), Zscore(CI), POTxCO
- Predictors: (Constant), Zscore (CO), Zscore (PJF), Zscore (POF), Zscore (CA), Zscore (CR), Zscore (CI), POFxCO, PJFxCI
- Variável Dependente: IS

<i>Coefficients^a</i>							
Modelo	Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Standardizados		Estatísticas de Colinearidade		
	B	Padrão Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
3 (Constante)	2.395	0.067		35.946	<0.001		
Zscore (POF)	-0.033	0.072	-0.029	-0.466	0.642	0.774	1.292
Zscore (PJF)	-0.456	0.075	-0.403	-6.058	<0.001	0.699	1.431
Zscore (CA)	0.023	0.139	0.021	0.168	0.867	0.204	4.907
Zscore (CI)	-0.236	0.135	-0.209	-1.755	0.081	0.218	4.585
Zscore (CR)	-0.234	0.116	-0.207	-2.029	0.044	2.97	3.368
Zscore (CO)	0.088	0.105	0.077	0.837	0.404	0.361	2.769
POF _x CO	0.172	0.058	0.177	2.967	0.003	0.870	1.149
PJF _x CI	-0.135	0.062	-0.134	-2.178	0.031	0.823	1.216

a. Variável Dependente: IS