

LUÍS MANUEL MARTINS MORGADO

***PERSON-ORGANIZATION FIT* E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: DE QUE FORMA A IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL INFLUENCIA ESTA
RELAÇÃO E QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS PARA
O *TURNOVER***

Orientador: Mauro Bianchi

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Psicologia e Ciências da Vida

COPELABS, Universidade Lusófona

Lisboa

2015

LUÍS MANUEL MARTINS MORGADO

***PERSON-ORGANIZATION FIT E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: DE QUE FORMA A IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL INFLUENCIA ESTA
RELAÇÃO E QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS PARA
O TURNOVER***

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 24/09/2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 294/2015, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof.º Doutor Rodrigo Brito

Arguente:

Prof.ª Doutora Ana Loureiro

Orientador:

Prof.º Doutor Mauro Bianchi

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Psicologia e Ciências da Vida

COPELABS, Universidade Lusófona

Lisboa

2015

Esta dissertação está redigida de acordo com as Normas para a elaboração e apresentação de teses e dissertações, instituídas na ULHT e ao abrigo do Novo Acordo Ortográfico.

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais, pelo incentivo e apoio que sempre me deram, ao longo deste percurso, constituindo um suporte de encorajamento para esta etapa que agora está a terminar.

Ao meu irmão Paulo, pelo ânimo, amizade e força que me transmitiu.

Aos meus avós pela afeição, ternura e orgulho que têm em mim.

Agradecimentos

Manifesto os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que me acompanharam e proporcionaram que este trajeto chegasse ao fim e culmine nesta dissertação. A minha gratidão em especial:

Ao meu orientador professor Mauro Bianchi pela orientação, espírito crítico e construtivo e pela ajuda importante na análise e interpretação de dados tão importantes para a conclusão deste estudo.

Aos professores da licenciatura e do mestrado, em especial à professora Fernanda Pereira e à professora Ana Loureiro pelos ensinamentos transmitidos e que me ajudaram na elaboração desta investigação. Também agradeço aos professores Artur Valente, Paulo Motta, Conceição Couvaneiro, Cristina Camilo, Susana Bento, Avelino Pinto e Rodrigo Brito.

Um especial agradecimento à minha colega Rosa Fernandes pelo apoio, partilha de conhecimentos académicos, pela força de vontade contagiante e trabalho conjunto nesta caminhada.

Agradeço também a todos os que colaboraram e participaram nas respostas aos questionários fundamentais para esta investigação.

Um grande obrigado aos meus familiares e amigos que estiveram comigo neste processo académico e ao longo da minha vida.

Resumo

A presente investigação visou estudar as relações existentes entre *P-O Fit*, ou seja o ajuste entre os valores pessoais e organizacionais e satisfação no trabalho e *P-O Fit* e intenção de *turnover*. Ainda, se pretendeu demonstrar se a identificação organizacional pode ter influência nestas relações.

A amostra foi constituída por 80 indivíduos que trabalham em empresas, tanto no setor privado como no público. Os participantes responderam a um questionário composto pelas seguintes escalas: Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), *Portrait Values Questionnaire* (Schwartz, 1992), *Perceived Person–Organization Fit* (Cable & Judge, 1996), Escala de Identificação Organizacional (Mael & Asforth, 1992), *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997), Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Katwyk, Fox, Spector & Kelloway, 2000), *Anticipated Turnover Scale* (Hinshaw, Atwood, Gerber & Erickson, 1987, *cit. in* Gaspar, 1990).

Os resultados mostram que a identificação exerce um papel moderador na relação entre o *P-O Fit* e a satisfação no trabalho e na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*. Mostrou-se também que a satisfação tem um papel mediador na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*.

Palavras-Chave: Satisfação no Trabalho, *Person-Organization Fit*, Identificação Organizacional, Intenção de *Turnover*

Abstract

This research aimed to study the relationship between P-O Fit, the congruence between personal and organizational values, and job satisfaction and P-O Fit and turnover intentions. Moreover, it was tested whether organizational identification influences these relationships.

The sample consisted of 80 participants working at companies in both private and public sector. The questionnaire was composed of the following scales: Inventory of Organizational Values (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1992) Perceived Person-Organization Fit (Cable & Judge, 1996), Organizational Identification Scale (Mael & Asforth, 1992), Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), Job-Related Affective Well-Being Scale (Katwyk, Fox, Spector & Kelloway, 2000) Anticipated Turnover Scale (Hinshaw, Atwood, Gerber & Erickson, 1987, *cit. in* Gaspar, 1990).

The results show that identification plays a moderating role in the relationship between P-O Fit and job satisfaction and the relationship between P-O Fit and turnover intentions. Also, satisfaction has a mediating role in the relationship between P-O Fit and turnover intention.

Keywords: Job Satisfaction, Person-Organization Fit, Organizational Identification, Turnover Intention

Abreviaturas e Siglas

P-O Fit – Person-Organization Fit

ASA – Atração-Seleção-Atrito

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

PVQ – *Portrait Values Questionnaire*

IO – Escala de Identificação Organizacional

JJS – *Job Satisfaction Survey*

JAWS – Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

Símbolos

DP – Desvio-Padrão

H – Hipótese

M – Média

N – Tamanho da amostra

p – Valor de *p*

α – Valor de alfa de *Cronbach*

β – Valor de beta

t – Valor da distribuição de *t*

R^2 – Coeficiente de determinação

r – *r* de *Pearson*

Z – Teste de Sobel

Índice

Introdução.....	14
Capítulo 1.....	18
Satisfação.....	19
1.1. Satisfação no Trabalho.....	19
1.2 Satisfação e <i>Turnover</i>	22
Capítulo 2.....	25
<i>Person-Organization Fit</i>	26
Capítulo 3.....	28
Identificação Organizacional.....	29
Capítulo 4.....	32
Satisfação no trabalho e Identificação como preditores de <i>Turnover</i>	33
Capítulo 5.....	35
Objetivos e Hipóteses.....	36
Capítulo 6.....	39
Método.....	40
6.1. Participantes.....	40
6.2. Instrumento.....	42
6.3. Procedimento.....	45
Capítulo 7.....	46
Resultados.....	47
7.1 Correlações entre as variáveis em estudo.....	48

7.2 Papel mediador da Satisfação.....	49
7.3 Papel moderador da Identificação Organizacional na relação entre <i>P-O Fit</i> e a Satisfação.....	49
7.4 Papel moderador da Identificação na relação entre <i>P-O Fit</i> e <i>Turnover</i>	51
Capítulo 8.....	53
Discussão.....	54
Conclusão.....	56
Bibliografia.....	59
Apêndices.....	I
Apêndice I.....	II
Apêndice II.....	III
Apêndice III.....	XVI

Índice de Quadros

Tabela 1: Sexo.....	40
Tabela 2: Estado Civil.....	41
Tabela 3: Habilitações Académicas.....	41
Tabela 4: Remuneração líquida média mensal.....	41
Tabela 5: Alfa de <i>Cronbach</i>	43
Tabela 6: Alfa de <i>Cronbach</i> , Média, Desvio-Padrão.....	47
Tabela 7: Correlação das variáveis.....	48
Tabela 8: Regressão H4.....	49
Tabela 9: Regressão H5.....	51

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Papel moderador da Identificação Organizacional na relação entre <i>P-O Fit</i> e Satisfação.....	50
Gráfico 2: Papel moderador da Identificação Organizacional na relação entre <i>P-O Fit</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	52

INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa uma grande parte da vida, da maioria dos indivíduos, e é considerado como um símbolo de prestígio e de estabilidade económica, bem como uma forma de autorrealização, sendo que trabalhadores satisfeitos parecem ser mais identificados com a organização, mais produtivos e estáveis nas empresas. Nem sempre, tal facto se verifica, pois nem todos os indivíduos se encontram satisfeitos na sua atividade laboral, sendo esta para muitos penosa e sentida como um sacrifício, necessária para angariar meios de subsistência.

A satisfação no trabalho é um conceito complexo e embora seja empiricamente tentadora a ideia de que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente os mais produtivos, a definição de satisfação está normalmente mais próxima dos estados afetivos e das cognições que lhe estão associadas, do que propriamente da produtividade (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Também um dos autores de maior prestígio e que mais investigou este conceito, define satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho (Locke, 1976).

O ajustamento entre as pessoas e as organizações, *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, tem nos últimos anos sido um tema debatido entre os investigadores, no sentido de tentar perceber e estudar os antecedentes e as consequências do grau de ajuste entre as pessoas e os seus traços de personalidade, crenças e valores, necessidades estratégicas, normas e valores das organizações. Habitualmente, a literatura aponta para a congruência entre estes dois conceitos e este binómio tem efeitos positivos sobre a satisfação, o empenho do trabalhador na organização e o menor desejo de a abandonar, bem como facilita o alcance dos objetivos organizacionais (Cunha, et al., 2007). Na atualidade, também é sabido que a forma como o indivíduo se auto percebe é condicionada pelas relações que estabelece com outros indivíduos, grupos e organizações. Quando as crenças que o indivíduo tem sobre a sua organização se tornam autorreferenciais e auto definidoras (Pratt, 1988, *cit. in* Ferreira, Neves & Caetano, 2011), o indivíduo identifica-se com a organização, integrando as crenças que tem sobre a empresa e desempenha a sua atividade com maiores níveis de satisfação, tendo menos intenção de a abandonar.

Pretende-se demonstrar a forma como a congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais têm um impacto sobre a satisfação dos colaboradores. Vai-se investigar de que forma a partilha de valores entre trabalhadores e as organizações conduz a uma maior satisfação do colaborador e a objetivos mais favoráveis. Assim, os colaboradores

tendem a manter-se nas organizações, caso estejam em consonância com as mesmas (Wheeler, Buckley, Halbesleben, Broue & Ferris, 2005, *cit. in* Hassan, Akram & Naz, 2012). Pretende-se confirmar se a relação entre *P-O Fit* e satisfação no trabalho está positivamente associada e se negativamente ligada à intenção turnover (Bretz & Judge, 1994 *cit. in* Hassan, et al., 2012) e se elevados níveis de *P-O Fit* aumentam a motivação dos empregados no desempenho das tarefas, conduzindo a um envolvimento do empregado e compromisso de longa duração com a empresa (Hassan, et al., 2012), com consequente redução da intenção de *turnover*.

Por fim, pretende-se investigar se a identificação, como similaridade sentida e percebida com a organização, tem um papel moderador na relação entre *P-O Fit* e satisfação, pois a identificação organizacional é um dos aspetos que mais afeta a satisfação no trabalho ou a medida em que o empregado se identifica com as metas organizacionais (Brunetto & Farr-Wharton, 2002, *cit. in* Tuzun, 2009).

Este estudo compreende quatro capítulos de sustentação teórica. No primeiro capítulo é abordado o conceito de satisfação no trabalho, sendo apresentadas algumas definições e teorias sobre este conceito, para posteriormente se relacionar a satisfação no trabalho com a intenção de *turnover*. Seguidamente é introduzido o conceito de *P-O Fit* que reflete o ajuste entre o indivíduo e a organização onde está inserido, evidenciando em particular o alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais e de que modo se relaciona com a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*. Posteriormente, é estudado o conceito de identificação organizacional, na qual o indivíduo, pertencendo à organização constitui uma identidade social com normas e os valores incorporados no autoconceito do indivíduo, passando a atuar e a pensar no interesse da organização (van Dick et. al., 2004, *cit. in* Davila & García, 2012). No último capítulo da fundamentação teórica, aborda-se a identificação do trabalhador com a organização e como esta é um dos aspetos que mais influencia a satisfação dos colaboradores, pois a satisfação no trabalho tem sido usada como preditora na intenção de *turnover* e conduz à redução da intenção de abandonar a organização (Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando 2008). No quinto capítulo é apresentado o objetivo do estudo e as hipóteses que foram formalizadas e no sexto capítulo apresenta-se a metodologia onde se definem e especificam os participantes, o instrumento utilizado e o procedimento da investigação. No sétimo capítulo são apresentados as análises e resultados estatísticos obtidos. De seguida, procede-se à discussão dos resultados comparando-os com os dados teóricos. No último capítulo é elaborada uma conclusão, onde

se faz uma reflexão sobre a temática em estudo, as limitações da investigação e propostas para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 1 - SATISFAÇÃO

Satisfação

1.1 Satisfação no Trabalho

A satisfação do trabalhador, com o contexto de trabalho, tem sido estudada como uma das variáveis de maior relevo da área do comportamento organizacional e humano.

Por mais que a literatura seja explorada, não se consegue encontrar uma definição única e específica de satisfação no trabalho. Este é um conceito abrangente, com uma multiplicidade de fatores que lhe estão associados e que dificultam a sua definição concreta.

Existem inúmeros autores que se referem à satisfação no trabalho como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho (Crites, 1969; Davies & Newstrom, 1993; Locke, 1976; Müller & McCloskey, 1990, *cit. in* Ferreira, et al., 2011). O conceito de satisfação como resposta afetiva e o de satisfação como resposta emocional estão fortemente relacionados, mas são distintos e não meros sinónimos. Quando se aborda o termo afeto, faz-se como um fenómeno genérico, pouco específico que compreende outros fenómenos, nomeadamente as preferências, avaliações, estados de ânimo e emoções (Fiske & Taylor, 1991, *cit. in* Ferreira, et al., 2011). Quando se fala de emoções, focaliza-se em objetos específicos que dão origem a uma série de avaliações e reações corporais bem determinadas. No entanto, outros autores definem satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Arnold, Cooper & Robertson, 1991; Beer, 1964, *cit. in* Ferreira, et al., 2011). A satisfação no trabalho proporciona a manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao bem-estar, crescimento e desenvolvimento de todos os funcionários e permite avaliar a satisfação dos trabalhadores (Eskildsen, 2000, *cit. in* Ilyas, 2013).

Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho é definida como um estado emocional positivo ou de prazer, que não está exclusivamente associado a situações do contexto laboral, mas também com a análise que o colaborador faz do seu trabalho e com as experiências que lhe estão associadas e que a sua execução proporciona. Já para Spector (2003), a satisfação no trabalho é uma componente de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, representa o quanto as pessoas dele gostam, tendo influência sobre a qualidade de vida no trabalho e interferindo nos comportamentos e atitudes (Spector, 1997). A satisfação em contexto de trabalho pode ser entendida como um reflexo dos sentimentos dos indivíduos relativamente ao seu trabalho e nomeadamente com os seus componentes, tais como colegas, superiores, remuneração e natureza do trabalho. Deste

modo, um colaborador pode-se sentir satisfeito face ao seu trabalho, mas não estar contente com todos os aspetos que lhe dizem respeito. Assim, para definir satisfação no trabalho é necessário envolver os sentimentos de satisfação dos indivíduos face aos mais distintos aspetos que lhe estão associados (Spector, 2000).

Podem-se identificar duas dimensões distintas de satisfação no trabalho, uma definida por uma abordagem unidimensional ou abordagem global (Spector, 1997), sendo a satisfação vista como uma atitude em relação ao trabalho. A outra dimensão é uma abordagem multidimensional que considera que a satisfação decorre de um conjunto de fatores associados ao trabalho, onde se avalia a satisfação dos indivíduos relativamente a cada um desses fatores: satisfação com a chefia, satisfação com a organização, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com as condições de trabalho, satisfação com a progressão na carreira, satisfação com as recompensas salariais, satisfação com os subordinados, satisfação com a estabilidade no emprego, satisfação com a quantidade de trabalho, satisfação com o desempenho pessoal e satisfação intrínseca geral. Também reconhecimento e segurança no trabalho podem ser aspetos que se consideram importantes na satisfação em contexto de trabalho (Pawase & Poonawala, 2013). Assim, para definir o conceito de satisfação no trabalho deve-se especificar os processos psicológicos que constituem a experiência subjetiva da satisfação no trabalho e a identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjetivas de satisfação (Ferreira, et al., 2011).

Existem várias abordagens e modelos teóricos para explicar a satisfação no trabalho. A abordagem mais clássica como a bifatorial, conhecida como teoria dos fatores higiénicos e motivacionais, desenvolvida por Herzberg, Mausner e Syderman (1959), foi enquadrada por Herzberg (1966) nas necessidades da hierarquia de Maslow (1954). Satisfação e insatisfação são dimensões independentes e não parte de um contínuo que vai do muito insatisfeito ao muito satisfeito, não sendo portanto polos opostos da mesma dimensão. Deste modo, define-se a satisfação no trabalho de acordo com um conjunto de variáveis relacionadas com o trabalho em si, tais como especificação, criatividade, realização e reconhecimento e define-se insatisfação relacionada com a forma como a organização lida com os seus colaboradores, caracterizando o contexto de trabalho, com relações interpessoais, estatuto, condições de trabalho, remuneração e segurança. Os fatores de conteúdo do trabalho em si, definem os fatores motivacionais e contribuem para a existência ou não da satisfação no trabalho, estão ligados a atitudes positivas e têm efeito durador. Os fatores de contextos produzem insatisfação ou contribuem para que a insatisfação não se manifeste, definindo os fatores

higiénicos (Herzberg, 1974), que evitam as atitudes negativas, mas não facultam as atitudes positivas (Ferreira, et al., 2011). Esta teoria tem contribuído para o desenvolvimento do estudo da satisfação no trabalho, mas tem tido algumas reservas quanto à sua validade por alguns autores (Locke, 1976), embora continue a ser uma base de estudo relevante.

Outro modelo de estudo da satisfação no trabalho é o modelo das características da função de Hackman e Oldham (1980), em que a satisfação resulta das características do trabalho que o indivíduo executa, sendo possível desenvolver formas ideais de organização do trabalho, através do desenvolvimento de aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia na função e do feedback do desempenho das tarefas. Neste modelo pressupõem-se que os indivíduos estão motivados pela satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas. As características nucleares do trabalho, como variedade de aptidões, identidade e significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*, influenciam três estados psicológicos dos indivíduos que conduzem ao seu desempenho profissional, à satisfação no trabalho, à motivação e ao *turnover*. Desta forma, os indivíduos que procuram desafios e que revelam maior interesse quanto ao seu trabalho estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função (Hackman e Oldham, 1976, *cit. in* Ferreira, et al., 2011).

Existe um conjunto de variáveis que determinam a satisfação no trabalho, fruto de múltiplos estudos de vários investigadores: variáveis situacionais ou organizacionais e variáveis individuais ou pessoais (Spector, 1997). Entre as causas organizacionais, desde há várias décadas, que se acredita que as características da função influenciam a satisfação no trabalho e se tenta minimizar a monotonia do desempenho da função. O salário pode ser considerado como um dos determinantes da satisfação, sobretudo no que respeita à justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores e não tanto quanto ao valor em si (Spector, 1997). Também as características e os constrangimentos organizacionais, caracterizados por um conjunto de condições do ambiente laboral pode ter influência no nível de desempenho do indivíduo, embora as condições físicas do trabalho só interferirão realmente na satisfação a partir do momento em que se tenham degradado até um ponto que se torne impossível ignorá-las (Cunha, et al., 2007). O conflito trabalho-família revela-se significativo na satisfação, não só devido à colisão das exigências do contexto familiar com as do trabalho, mas também pelos efeitos deste na vida familiar (Spector, 1997). Como causas pessoais são essencialmente consideradas as variáveis demográficas, como a idade e o sexo, em que os jovens parecem revelar-se menos satisfeitos que os seus colegas mais velhos, assim

como as mulheres são mais insatisfeitas (Cunha, et al., 2007). Por último, evidenciam-se predisposições de carácter genético que contribuem para que o indivíduo tenda a estar satisfeito ou insatisfeito com o seu trabalho, pois alguns traços de personalidade estão fortemente ligados à satisfação (Cunha, et al., 2007).

Assim, na atualidade a satisfação no trabalho continua a ser uma das grandes temáticas no estudo da Psicologia Organizacional e contribui para os bons desempenhos dos indivíduos na execução das tarefas que enfrentam regularmente. Deste modo, como se constatará adiante neste estudo, a satisfação é um dos aspetos que mais é influenciado quer pelo *P-O Fit*, que reflete a compatibilidade entre valores do colaborador e os valores organizacionais, quer pela identificação. Quando o empregado se identifica com os objetivos da empresa (Brunetto & Farr-Wharton, 2002, *cit. in* Tuzun, 2009), e tem elevada identificação organizacional, aumenta a satisfação dos colaboradores (Mael & Tetrick, 1992, *cit. in* Tuzun, 2009).

1.2 Satisfação e *Turnover*

O *turnover* é definido como o término do contrato psicológico e de trabalho de um colaborador com a organização em que este se encontra inserido (Tett & Meyer, 1993, *cit. in* Oliveira, 2009). Logo, a importância que lhe é conferida prende-se essencialmente com o facto de a perda de trabalhadores, que são considerados talentos, poder contribuir para uma quebra da produtividade, da eficiência e dos lucros da organização (Huang, Lawler & Lei, 2007, *cit. in* Oliveira, 2009). O *turnover* não só aumenta o custo com o *Staff* como diminui o capital de conhecimento organizacional e enfraquece a reputação da organização (Shaw, Gupta & Delery, 2005, *cit. in* Liu, Liu & Hu, 2010). As empresas fazem um enorme investimento nos seus empregados do ponto de vista do recrutamento, da formação, do desenvolvimento de carreira e retenção dos colaboradores (Hassan, et al., 2012). O *turnover* pode ser intencional e voluntário quando os empregados abandonam as organizações pela sua própria vontade, de forma a evitar o *stress* associado ao ambiente de trabalho ou procurando melhores condições e oportunidades no mercado de trabalho (Hassan, et al., 2012). Os empregados são propensos a permanecer nas organizações, se perceberem que estão bem adaptados às suas atividades laborais e à organização (Wheeler, et al., 2005, *cit. in* Hassan, et

al., 2012). Há uma alta rotatividade se existir insatisfação e inconsistência entre os objetivos individuais e organizacionais (Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996, *cit. in* Hassan, et al., 2012).

São múltiplas as razões que se relacionam com a decisão de um trabalhador abandonar uma organização, nomeadamente as relações conflituosas do colaborador com os seus colegas ou chefias, os fatores inerentes à função, as tarefas atribuídas não desafiantes, os fatores organizacionais, um desequilíbrio entre o trabalho e a família ou o tipo de liderança (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Porter & Steers, 1973, *cit. in* Oliveira, 2009). As expectativas também são um fator que pode levar ao *turnover*, caso exista uma grande disparidade com o que uma pessoa se depara no trabalho, quanto a experiências positivas ou negativas, e com o que estava à espera, resultando numa maior probabilidade do indivíduo querer deixar a organização (Porter & Steers, 1973, *cit. in* Oliveira, 2009). Além disso, por vezes existe a ideia de que as pessoas deixam as organizações por não estarem a ser bem remuneradas ou porque os benefícios que recebem não são totalmente atrativos. No entanto, alguns estudos demonstram que os benefícios não são exclusivamente o que atrai os colaboradores, pois o fator monetário, embora seja um aspeto relevante, não é só por si suficiente para vincular os colaboradores à organização, pois as pessoas dão maior importância a estarem satisfeitas, a terem mais prazer e bem-estar na execução das suas funções profissionais. *Stress* e insatisfação tornam o indivíduo suscetível a abandonar o trabalho e levam a elevados níveis de *turnover* (Oliveira, 2009). Diversos autores têm vindo a defender que a satisfação no trabalho é um antecedente chave do *turnover*, mais do que outros aspetos e componentes que estão associados ao trabalho (Griffeth, Hom & Gaetner, 2000, *cit. in* Oliveira, 2009). A satisfação no trabalho e a tendência à rotatividade mostram a perspetiva que os indivíduos têm do seu emprego. Esta perceção é influenciada na medida em que os desejos são satisfeitos pelo trabalho. Consequentemente, elevados níveis de satisfação e baixa propensão para o *turnover* verificam-se quando o ambiente de trabalho satisfaz estes desejos (Bright, 2008). Verifica-se assim que existe uma correlação negativa entre a intenção de *turnover* e a satisfação, em contexto organizacional. A conexão entre a satisfação no trabalho e o *turnover* é mediada pela intenção que o indivíduo tem em decidir permanecer ou sair da organização, ou seja, pela intenção de *turnover*, sendo esta considerada como um passo cognitivo final no processo de tomada de decisão do *turnover* voluntário (Steel & Ovalle, 1984, *cit. in* Oliveira, 2009). Deste modo, identificar os fatores que influenciam a satisfação no trabalho apoia as chefias e administradores a tomar decisões mais informadas de forma a

evitar a intenção de *turnover* e o *turnover* (Lambert, Hogan & Barton, 2001, *cit. in* Oliveira, 2009).

CAPÍTULO 2 – *PERSON-ORGANIZATION FIT*

Person-Organization Fit

Person-Organization Fit (P-O Fit) é uma das áreas mais relevantes no campo de pesquisa do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos. Segundo a literatura *P-O Fit* reflete a compatibilidade entre o indivíduo e a organização que ocorre quando pelo menos uma entidade proporciona o que a outra necessita, ou partilham características fundamentais semelhantes ou ocorrem ambas (Kristof, 1996, *cit. in* Gregory, Albritton, & Osmonbekov, (2010). Este conceito beneficia tanto os trabalhadores individualmente, assim como os grupos de trabalho e a organização (Hoffman & Woehr, 2006, *cit. in* Gregory, et al., 2010).

As abordagens sobre *P-O Fit* dão ênfase ao ajustamento entre as pessoas, as características do clima e da cultura organizacional, os objetivos a atingir, focando especial atenção ao alinhamento entre os valores individuais e os valores organizacionais (Cable & Judge, 1994, *cit. in* Kasimati, 2011). Os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem definidos, mas relativamente independentes. Estes sistemas podem estar em consonância ou entrar em conflito gerando bem-estar ou tensão que tem influência na eficácia organizacional. Diversos autores (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) identificam *P-O Fit* com os resultados obtidos, com a satisfação no trabalho, o compromisso e a intenção de *turnover*.

Quando os valores pessoais são semelhantes ou estão alinhados com os valores organizacionais, surgem resultados positivos como satisfação, compromisso, bom desempenho e envolvimento, sucesso, baixo *stress* e níveis reduzidos de *turnover* (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005). Os valores são componentes da cultura organizacional que orientam os comportamentos dos trabalhadores, sendo fulcrais e relativamente duradouros. A congruência entre as metas individuais e as metas organizacionais (Schneider, 1987, *cit. in* Kasimati, 2011), a compatibilidade entre as preferências e necessidades individuais e os sistemas e estruturas organizacionais (Cable & Judge, 1994, *cit. in* Kasimati, 2011), a congruência entre as características da personalidade dos indivíduos e o clima organizacional também se consideram aspetos do *P-O Fit*. Constata-se que há pois, uma conexão positiva de uma série de atitudes e comportamentos dos empregados, com impacto na satisfação no trabalho e na diminuta rotatividade (Kristof, Zimmerman & Johnson, 2005, *cit. in* Han, Chiang e Chiang 2013). Portanto, o *P-O Fit* aumenta a ligação do trabalhador à organização e a sobreposição com valores e metas pessoais amplia a confiança dos colaboradores, assim

como a sua tolerância para com a organização (Sekiguchi, 2007, *cit. in* Han, et al., 2013), apresentando menores níveis de *turnover* (Ostroff, et al., 2005).

P-O Fit tem a sua origem na teoria Atração-Seleção-Atrito (ASA) de Schneider (1987) que estabelece que os indivíduos são atraídos e procuram trabalho nas organizações em que percebem que existe um elevado nível de *P-O Fit* e com o decorrer do tempo os trabalhadores, cujos valores são consistentes com os valores organizacionais vão permanecer nas organizações, enquanto que os outros mudam de empresa. Bretz e Judge (1994) aplicaram a teoria ASA diretamente ao estudo do *P-O Fit* e aos resultados do trabalho, afirmando que os indivíduos que maior compatibilidade têm com a organização são mais suscetíveis a permanecer nas organizações, sendo mais provável que desempenhem trabalho compatível com os valores da organização e são mais suscetíveis a serem apreciados pelo trabalho que realizam, estando mais propensos a serem recompensados pelo seu desempenho (Gregory, et al., 2010). Há um impacto do *P-O Fit* na satisfação no trabalho e a intenção em abandonar a empresa. Demonstra-se que a partilha de valores entre trabalhadores e as organizações conduz a uma maior satisfação do colaborador e a resultados mais favoráveis para organização que lhe permitirão atingir as metas propostas (O'Reilly et al., 1991).

De acordo com algumas pesquisas (Becker & Billings 1993; Bretz & Judge, 1994; Brown & Yoshioka, 2003; Edwards, Caplan & Harrison, 1998; Harris & Mossholder 1996; Lee, Mitchell, Wise & Fireman, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003, *cit. in* Hassan, et al., 2012) altos níveis de *P-O Fit* aumentam a motivação dos empregados face ao desempenho nas tarefas, resultando num envolvimento do empregado e compromisso de longa duração com a empresa (Hassan, et al., 2012). Estes dados são compatíveis com os que afirmam que os trabalhadores que mais se identificam com as suas organizações têm menor intenção de as abandonar. Também os trabalhadores que têm conhecimentos, capacidades e habilidades que estão mais alinhadas com os seus trabalhos têm menor intenção em abandoná-los. Portanto, *P-O Fit* e intenção de *turnover* estão negativamente correlacionados (Hassan, et al., 2012).

Existe assim, uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e *P-O Fit* e uma relação negativa entre a *P-O Fit* e intenção de *turnover* dos empregados. (Latif & Bashir, 2013).

CAPÍTULO 3 – IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Identificação Organizacional

A identificação organizacional compreende o processo, atividade e acontecimento, através dos quais a organização se torna específica na mente dos que a integram (Scott & Lane, 2000, *cit. in* Machado, 2003). Este processo tem lugar através da partilha de crenças pelos membros organizacionais sobre o que é fulcral, o que a individualiza, a distingue e é durável na organização (Whetten & Godfrey, 1998, *cit. in* Machado, 2003). O conceito de identificação organizacional ganhou relevo, desde da década de oitenta, com a aplicação da Teoria da Identificação Social (Tajfel, 1978, *cit. in* Davíla & García, 2012) aos estudos do comportamento organizacional através de Ashforth e Mael (Riketta, 2005, *cit. in* Davíla & García, 2012). Para estes autores, identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, com a perceção da unicidade ou sentido de pertença à organização onde o indivíduo se define como membro de uma determinada organização (Ashforth & Mael, 1992, *cit. in* Tuzun, 2009; Davíla & García, 2012). A identidade organizacional vai sendo construída, dia após dia, enquanto os indivíduos vão interiorizando a crença de que a organização na qual estão inseridos tem uma existência temporal percebida como um traço contínuo que liga o passado ao presente. Pertencendo à organização constitui-se uma identidade social sendo as normas e os valores incorporados no autoconceito do indivíduo, passando a atuar e a pensar no interesse da organização (van Dick et al., 2004, *cit. in* Davíla & García, 2012). A identificação com a organização satisfaz as necessidades holísticas individuais desde que a organização dê sentido e ajude o indivíduo a encontrar o seu sentido de vida. Assim, a identificação diz respeito ao empregado como pessoa, uma noção global que afeta a cognição, emoções e comportamento (Tuzun, 2009). A identificação organizacional permite a construção da identidade social do indivíduo, num contexto organizacional, numa autoperceção do indivíduo quanto à relação que estabelece com a organização como extensão do *self* (Albert, 1998, *cit. in* Ferreira et al., 2011). Os indivíduos identificam-se com as organizações e estas representam uma possibilidade de articulação com os seus atributos e desejos pessoais numa associação linear e positiva com a realização desses desejos (Ashforth & Mael, 1992, *cit. in* Machado, 2003). A visão holística tomou lugar com os primeiros desenvolvimentos da Teoria da Identificação Social (van Dick et. al., 2004, *cit. in* Tuzun, 2009). Tajfel (1978) definiu identidade social como a parte do autoconceito que deriva do conhecimento de adesão a um grupo social, conjuntamente com o valor significado emocional ligado a esta aderência. As organizações e os seus grupos são categorias sociais e existe entre

os seus membros a percepção de que são membros dela. De forma significativa as organizações existem na mente dos seus membros e a identidade organizacional é parte da sua identidade individual, sendo as necessidades e comportamentos coletivos e a ação dos membros da organização influenciada pelas suas autoimagens organizacionais (Brown, 1997, *cit. in* Machado, 2003).

Um sentido de identificação cria uma percepção, pela qual um indivíduo se associa com metas e os valores organizacionais (Miller, Allen & Casey, 2000, *cit. in* Tuzun, 2009). Os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes numa organização dão forma às identidades organizacionais e contribuem para diferenciar uma determinada organização das demais, perante os seus membros (Scott & Lane, 2000, *cit. in* Machado, 2003). Também os membros que se identificam com a organização são mais suscetíveis de permanecer nas mesmas e por sua vez desenvolvem mais esforços a favor da sua empresa (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994, *cit. in* Tuzun, 2009) indo os trabalhadores envolver-se em comportamentos solidários com a mesma (Shamir, 1990, *cit. in* Tuzun, 2009). A identidade dos indivíduos com a sua organização facilita a definição de papéis e torna-os responsáveis pelas questões ligadas à empresa, levando os indivíduos a escolher atividades que beneficiarão a organização (Lee, 2004, *cit. in* Tuzun, 2009).

Um membro organizacional vincula a sua filiação à organização, ao seu autoconceito cognitivo, emocional ou a ambos simultaneamente (Riketta, 2005, *cit. in* Davíla & García, 2012). Entende-se por autoconceito cognitivo, o indivíduo sentir-se parte da organização, interiorizando os seus valores e por autoconceito emocional, a atração e o desejo de continuar a ser parte integrante da organização.

Segundo Harris e Cameron (2005) podem identificar-se três dimensões da identificação organizacional, entre as quais a centralidade cognitiva da organização no conceito do *self*, em que como cada indivíduo pertence a vários grupos sociais, mas nem todos têm o mesmo significado psicológico e a mesma importância para o *self*, também a frequência e a rapidez com que um membro de uma organização emerge é diferente; a contribuição da organização para a autoestima que está relacionada com o aspeto emocional da identidade social e a avaliação subjetiva de um grupo social e as consequentes emoções experienciadas pelo indivíduo; laços interpessoais com outros membros da organização que basicamente reflete o sentido de pertença ao grupo e à organização (Davíla & García, 2012).

As organizações estão dependentes de relações positivas que se estabelecem com os seus colaboradores, bem como com todas as partes envolvidas. Portanto, não podem ter

funcionários que não estejam comprometidos e identificados com a mesma, e que tenham a intenção de sair da empresa após um curto período de tempo no trabalho (Seevers, Graham, Gamon, & Conklin, 1997, *cit. in* Kaufman & Martin, 2013). Neste sentido, existe uma clara evidência que colaboradores satisfeitos vão ter um melhor desempenho das suas funções e resultados mais positivos para a organização (Zeithalm & Bitner, 2000, *cit. in* Tuzun, 2009).

Assim, apesar de o compromisso de um trabalhador para com organização e a satisfação no trabalho serem fatores importantes para a retenção de funcionários, contribuindo para reduzir a intenção destes de saírem da empresa (Allen & Meyer, 1996, *cit. in* Kaufman & Martin, 2013) e dando-lhes maior sentido de pertença, a identificação com a organização é mais suscetível de os fazer permanecer nas empresas (Dutton et. al.,1994, *cit. in* Tuzun, 2009).

CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO E IDENTIFICAÇÃO COMO PREDITORES DE *TURNOVER*

Satisfação no Trabalho e Identificação como preditores de *Turnover*

Sendo a identificação do trabalhador com a organização um dos aspetos que mais influencia a satisfação dos colaboradores em contexto organizacional, quando um empregado se identifica com os objetivos da empresa (Brunetto & Farr-Wharton, 2002, *cit. in* Tuzun, 2009), e tem uma elevada identificação com a mesma, a satisfação dos colaboradores com a organização vai aumentar (Mael & Tetrick, 1992, *cit. in* Tuzun, 2009), sendo que elevados níveis de satisfação e identificação reduzem os níveis *turnover*, tal acontece quando o ambiente de trabalho satisfaz os desejos e necessidades dos trabalhadores (Bright, 2008; Dutton et. al., 1994, *cit. in* Tuzun, 2009).

As diversas dimensões da identificação organizacional estão relacionadas com diferentes aspetos no trabalho. Somente a contribuição da dimensão da autoestima da identificação está negativamente e de forma significativa associada à intenção de deixar a organização e também esta dimensão é preditora de perceções de autoeficácia (Harris & Cameron, 2005, *cit. in* Davíla & García, 2012). No âmbito organizacional, a identificação pode apresentar múltiplas e diferentes configurações que podem ser geridas resultando em vantagens para a organização, com maior possibilidade de satisfazer as expetativas dos seus membros, melhorar a sua capacidade criativa, de aprendizagem e desenvolvimento, facilitando a retenção de mão-de-obra diversificada e diminuindo os índices de *turnover* (Machado, 2003).

A satisfação no trabalho tem sido usada como preditora na intenção de *turnover* (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Rosse & Hulin, 1985, *cit. in* Moura, et al., 2008) que demonstra que a satisfação conduz à redução da intenção de abandonar a organização (Moura, et al., 2008). Uma consequência da insatisfação é o desejo de deixar o trabalho e está associado a elevados níveis de intenção de *turnover* (Hellman, 1997; Jinnat & Alexander, 1999; Porter & Steers, 1973; Spencer & Steers, 1981, *cit. in* Moura, et al., 2008).

Várias pesquisas comprovam que a satisfação no trabalho e a identificação organizacional seriam ambas, de forma significativa e importante, preditoras da intenção de *turnover*, apesar de não se ter a noção exata do impacto que estes preditores possam ter (Moura et. al., 2008). Podem-se distinguir variáveis distais e proximais que afetam a intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1997, *cit. in* Moura et. al., 2008). As experiências de trabalho e de socialização, as práticas de gestão, as características pessoais e as condições ambientais são variáveis afastadas da intenção de *turnover*, enquanto algumas experiências de trabalho, os

contratos psicológico e de trabalho, os afetos e as normas, os quais suportam as variáveis de compromisso que determinam os resultados, são variáveis próximas da intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1997, *cit. in* Moura et. al., 2008).

Quando a idade, o sexo e os anos de trabalho são tidos em conta a identificação organizacional tem uma relação direta com a intenção de *turnover* e também em larga escala medeia a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*. Estas conclusões são consistentes com a premissa de que a identificação organizacional tem um impacto considerável e uma influência próxima na intenção de *turnover*. Além disso, uma organização que pretende reduzir o *turnover* deve esforçar-se e preocupar-se em dar relevo à identificação organizacional. Contudo, em determinadas condições a satisfação no trabalho tem uma importância direta na intenção de *turnover*. O aumento da satisfação em contexto de trabalho pode reduzir a intenção de *turnover*, sobretudo em organizações privadas em que o rácio de homens é elevado (Moura et. al., 2008).

CAPÍTULO 5 - OBJETIVO E HIPÓTESES

Objetivo e Hipóteses

A satisfação no trabalho é uma das variáveis do comportamento e da Psicologia Organizacional que mais tem sido estudada, visto ser um dos aspetos que mais influencia os resultados do trabalho e desempenho organizacional, uma vez que se espera que as pessoas mais satisfeitas sejam produtivas e tenham índices de rotatividade menores. No entanto, investigações e dados existentes na literatura nem sempre são concordantes, pois satisfação é um conceito amplo e multidimensional, além disso, a satisfação pode surgir com o trabalho em si ou com o que ele pode proporcionar ao indivíduo (Cunha, et al., 2007).

Tem-se verificado que a compatibilidade entre as pessoas e os seus traços de personalidade, as suas crenças e valores e a cultura normas e valores organizacionais, bem como as necessidades estratégicas das empresas, são muito importantes, na atualidade e na realidade organizacional. Deste modo, a congruência e o ajustamento entre o colaborador e a organização, que se traduz no *P-O Fit* tem efeitos notórios nos níveis de satisfação e na redução da intenção de abandonar uma organização, assim como do próprio *turnover*.

Um candidato a um trabalho procura um lugar com características consistentes com a sua personalidade (Schneider, 2001, *cit. in* Han, et al., 2013) e as organizações tendem a recrutar empregados com traços de personalidade compatíveis com os valores organizacionais (Morley, 2007, *cit. in* Han, et al., 2013). Uma das razões pela qual um trabalhador gosta da sua atividade na organização é considerá-la uma experiência satisfatória, pois as suas sensações ajustam-se à organização. As práticas de seleção de recursos humanos estão muitas vezes focadas na identificação e seleção individual do trabalhador que melhor se adapta à cultura organizacional existente. A relação direta entre *P-O Fit* e importância dos resultados individuais, como a satisfação no trabalho e compromisso organizacional estão bem determinados (Gregory, et al., 2010). Segundo, Saari e Judge (2004), dos vários fatores que afetam satisfação no trabalho, o *P-O Fit* é dos mais influentes, à semelhança do que acontece também com a intenção de *turnover* (Liu, et al., 2010).

A satisfação no trabalho é afetada tanto cognitivamente, como afetivamente. Portanto, as dimensões cognitiva e afetiva da identificação estão intimamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Os indivíduos que mais se identificam com a organização percebem níveis mais elevados de satisfação no trabalho (van Dick et. al., 2004, *cit. in* Tuzun, 2009).

O propósito deste estudo é constatar se o *P-O Fit* tem um efeito sobre a identificação com a organização e a satisfação no trabalho, e se esta última conseqüentemente terá um impacto sobre a intenção de *turnover*, sendo que a identificação exerce um papel moderador na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, embora na literatura não tenha sido encontrado nada que comprove-se que a identificação fosse moderadora desta relação, neste sentido este estudo pretende ampliar a investigação provando que a identificação pode ser moderadora na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*.

Vai-se demonstrar a forma como o ajuste entre os valores pessoais e os valores organizacionais têm um impacto sobre a satisfação do empregado. Tenta-se investigar de que forma a partilha de valores entre trabalhadores e as organizações conduz a uma maior satisfação do colaborador e a resultados mais favoráveis para organização a fim de atingir as metas propostas. Deste modo, os empregados são propensos a permanecer nas organizações, se perceberem que estão adaptados às suas atividades laborais e à organização (Wheeler, et al., 2005, *cit. in* Hassan, et al., 2012). Há uma elevada rotatividade se existir insatisfação e inconsistência entre os objetivos individuais e organizacionais (Lee et al., 1996, *cit. in* Hassan, et al., 2012).

O *P-O Fit* tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho e negativa com a intenção de *turnover* (Bretz & Judge, 1994 *cit. in* Hassan, et al., 2012). Elevados níveis de *P-O Fit* aumentam a motivação dos empregados no desempenho das tarefas, resultando num envolvimento do empregado e compromisso de longa duração com a empresa (Hassan, et al., 2012). Assim, constata-se que a satisfação tem um papel mediador na relação entre *P-O Fit* e a intenção de *turnover*.

Com este estudo analisa-se também se a partilha de crenças, a unicidade e a aliança do indivíduo com a organização, se irão traduzir num maior sentido de pertença e bem-estar com a envolvente organizacional.

Por fim, pretende-se adicionar algo à literatura, investigando se a identificação com a organização tem um papel moderador na relação entre *P-O Fit* e satisfação, pois a identificação organizacional é um dos aspetos que mais afeta a satisfação no trabalho ou a medida em que o empregado se identifica com as metas organizacionais (Brunetto & Farr-Wharton, 2002, *cit. in* Tuzun, 2009), sendo a identificação organizacional baseada na similaridade sentida e percebida com a organização, assente na ideia de um destino partilhado, com grande identificação de pensamento e de ação de acordo com as normas e

valores do grupo (Davíla & García, 2012). Elevada identificação organizacional aumenta o sentido de satisfação do empregado (Mael & Tetrick, 1992, *cit. in* Tuzun, 2009).

Assim, neste estudo testaram-se as seguintes hipóteses (H):

H1: O *P-O Fit*, ou seja, o alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais:

- a) influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- b) correlaciona-se de forma positiva com a identificação do trabalhador com a organização.
- c) correlaciona-se de forma negativa com a intenção de *turnover*.

H2: Existe uma relação negativa entre satisfação no trabalho e a intenção de *turnover*.

H3: A relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover* é mediada pela satisfação.

H4: A Identificação com a organização modera a relação entre o *P-O Fit* e a satisfação no trabalho.

H5: A Identificação com a organização modera a relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*.

CAPÍTULO 6 - MÉTODO

Método

6.1 Participantes

Neste estudo foram considerados 80 participantes, num universo de 125, em que 45 inquiridos não preencheram mais de metade do questionário. A amostra é constituída por indivíduos que fazem parte de diversas áreas de trabalho, tanto do setor privado como do público, com destaque para as áreas da Saúde, Administrativa, Engenharia, Gestão, Marketing e Publicidade, Contabilidade e Finanças, Informática, Direito, Arquitetura e Segurança. Os participantes foram identificados como sendo 52 % do sexo feminino (N=42) e 48 % do sexo masculino (N = 38) (tabela 1), com idades que variam entre os 22 e os 61 anos, com uma média aproximadamente de idade de 37 anos ($DP = 9,81$); sendo que destes 31 são solteiros (38,8%), 45 são casados (56,3%) e 3 são divorciados (3,8%) (tabela 2). Relativamente às habilitações académicas estas variam entre «Ensino Secundário» e «Mestrado» (Ensino Secundário = 6 (7,5%); Licenciatura = 36 (45%); Pós-Graduação = 14 (17,5%) e Mestrado = 24 (30%)) (tabela 3). No que diz respeito à remuneração líquida média mensal, com todos os benefícios, esta varia entre «Até 500 €» e «Mais de 2500 €» (Até 500 € = 2 (2,5%); 500 € a 1000 € = 13 (16,3%); 1000 € a 1500 € = 20 (25%); 1500 € a 2000 € = 17 (21,3%); 2000 € a 2500 € = 20 (25%) e Mais de 2500 € = 8 (10%)) (tabela 4). Quanto ao tempo médio de anos de trabalho varia entre 1 ano e 36 anos.

Variáveis Demográficas

Tabela 1: Sexo

	N	%
Feminino	42	52 %
Masculino	38	48 %

Tabela 2: Estado Civil

	N	%
Solteiros	31	38,8%
Casados	45	56,3%
Divorciados	3	3,8%

Tabela 3: Habilitações Académicas

	N	%
Ensino Secundário	6	7,5%
Licenciatura	36	45%
Pós-Graduação	14	17,5%
Mestrado	24	30%

Tabela 4: Remuneração líquida média mensal (com todos os benefícios)

	N	%
Até 500 €	2	2,5%
500 € a 1000 €	13	16,3%
1000 € a 1500 €	20	25%
1500 € a 2000 €	17	21,3%
2000 € a 2500 €	20	25%
Mais de 2500 €	8	10%

6.2 Instrumento

O questionário apresentava sete escalas pela seguinte ordem sequencial, IVO - Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz, (2000), PVQ – *Portrait Values Questionnaire* (Schwartz, 1992), *Perceived Person–Organization Fit* (Cable & Judge, 1996), IO – Escala de Identificação Organizacional de Mael e Asforth (1992), JJS - *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997), JAWS - Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho (Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & E. Kelloway, 2000), *Anticipated Turnover Scale* (Hinshaw, Atwood, Gerber & Erickson, 1987, *cit. in* Gaspar, 1990) (ver apêndice I).

O IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000), permite medir a relação entre os valores reais e os valores desejados, a partir da perceção que os empregados têm, sendo determinantes no comportamento organizacional. Os valores reais referem-se aos que são realmente praticados na organização e ao impacto que estes têm no dia-a-dia da organização, enquanto que os valores desejáveis representam o grau de importância e a preferência que os colaboradores dão a cada um dos valores. Deste modo, esta escala expressa as crenças essenciais sobre o que é autêntico e real e o que é benéfico e desejável numa organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000). Esta escala está organizada em três dimensões bipolares: autonomia (1, 3, 4, 5) e conservadorismo (2, 7, 8, 11, 16); hierarquia (9, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28) e igualitarismo (6, 12, 13, 14, 15, 25, 26); e ainda domínio (21, 23, 31, 32, 33, 34, 35 e 36) e harmonia (29 e 30) que correspondem aos 36 itens. Os inquiridos referiram a importância dos valores da organização enquanto princípios orientadores, tal como os percebiam (real) e ainda como os desejariam (desejável), usando para isso uma escala de Likert de 0 a 6, em que 0 corresponde a «nada importante», 3 a «importante» e 6 a «extremamente importante» para cada uma das abordagens (real e desejável). De acordo com os autores, a escala deve apresentar alfas de *Cronbach* superiores a 0,80, com exceção do alfa para o conservadorismo com um alfa de 0,77, estando de acordo com os resultados obtidos da análise à escala (tabela 5). No entanto, nesta investigação para o tipo motivacional domínio o alfa foi muito inferior ao esperado (tabela 5), provavelmente devido à omissão de 6 itens (31;32;33;34;35;36), não tendo sido inseridos no questionário final. Todos os outros tipos motivacionais apresentaram alfas que corresponderam ao esperado.

Tabela 5 – Alfa de *Cronbach* (α)

Tipos Motivacionais	Alfa de <i>Cronbach</i>
Valor_Real_Autonomia	0,847
Valor_Real_Conservadorismo	0,810
Valor_Real_Hierarquia	0,930
Valor_Real_Igualitarismo	0,934
Valor_Real_Dominío	0,610
Valor_Real_Harmonia	0,841
Valor_Desejável_Autonomia	0,828
Valor_Desejável_Conservadorismo	0,793
Valor_Desejável_Hierarquia	0,891
Valor_Desejável_Igualitarismo	0,831
Valor_Desejável_Dominío	0,669
Valor_Desejável_Harmonia	0,730

A Escala de Valores Individuais de PVQ de Schwartz (1992) foi utilizada para identificar os valores individuais, pertencentes aos indivíduos que desempenham funções em organizações, através da sua indicação de semelhança com uma determinada pessoa. É composta por quatro fatores, designadamente, abertura à mudança (Autodireção, Estimulação e Hedonismo, composto pelos itens 6 e 21) em oposição com a conservação (Tradição, Conformidade e Segurança, composta pelos itens 5, 7, 9, 14, 16, 20), auto transcendência (Universalismo e Benevolência, constituída pelos itens 3, 8, 12, 18, 19) em oposição com a autopromoção (Realização e Poder, constituída pelos itens 4, 10, 13, 17). Recorreu-se a uma escala de Likert de 1 a 6 nas respostas, sendo que 1 corresponde a «não tem nada a ver comigo» e 6 a «exatamente como eu». O coeficiente alfa de *Cronbach* apresentado pelos autores para cada um dos valores da escala deve situar-se entre 0,45 e 0,76 (Schwartz, 1992). Relativamente aos alfas encontrados nesta investigação, para cada um dos dez valores de Schwartz, estão de acordo com os que se obtiveram na análise da escala, nomeadamente Conformidade ($\alpha = 0,504$), Tradição ($\alpha = 0,513$), Universalismo ($\alpha = 0,534$), Auto direção ($\alpha = 0,384$), Estimulação ($\alpha = 0,735$), Hedonismo ($\alpha = 0,621$) e Realização ($\alpha = 0,826$), Poder ($\alpha = 0,50$), Segurança ($\alpha = 0,455$) e Benevolência ($\alpha = 0,468$).

As medidas usadas para o *Perceived Person–Organization Fit* foram 3 itens do questionário desenvolvido por Cable e Judge (1996). Esta escala mede a coerência existente entre os valores individuais e valores organizacionais. As respostas foram dadas numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 «discordo totalmente» a 5 «concordo totalmente». O coeficiente alfa apresentado pelos autores foi de 0,87 (Cable & Judge, 1996), estando em conformidade com os resultados obtidos da análise à escala ($\alpha = 0,892$).

Seguidamente, com a utilização da IO de Mael e Asforth (1992), pretendeu-se medir a identificação organizacional, ou seja, a forma como o indivíduo se define em termos da pertença a determinada organização (Mael & Asforth, 1992, *cit. in* Noronha, 2013). A escala é formada por seis itens, onde as respostas são obtidas numa escala de 5 pontos, tipo Likert, sendo que o número 1 é utilizado para identificar «discordo totalmente» e o 5 «concordo totalmente», representando uma das escalas mais utilizadas na literatura da temática, usualmente apresentando bons níveis de consistência interna. Os autores da escala apontam alfas de *Cronbach* entre 0.81 e 0.89, estando em consonância com os resultados obtidos na análise à escala ($\alpha = 0,798$).

Na JSS (Spector, 1997) pretendeu-se avaliar a satisfação global do colaborador com a organização. A Escala é constituída por 36 itens, sendo as respostas conseguidas através de uma escala de Likert de 5 pontos, de 1 «discordo totalmente» a 5 «concordo totalmente». O coeficiente alfa referido pelos autores para cada uma das dimensões da escala deve situar-se entre 0,60 e 0,82, estando em concordância com os resultados obtidos. No que diz respeito a estas nove dimensões que avaliam a satisfação no trabalho, os resultados encontrados foram os que de seguida são apresentados: Remuneração ($\alpha = 0,893$), Promoção ($\alpha = 0,904$); Supervisão ($\alpha = 0,901$), Benefícios Extra ($\alpha = 0,805$), Recompensas Contingenciais ($\alpha = 0,833$), Condições de Trabalho ($\alpha = 0,374$), Colegas ($\alpha = 0,650$), Natureza do Trabalho ($\alpha = 0,797$), Comunicação ($\alpha = 0,838$).

A JAWS (Katwyk, et al., 2000), descreve as reações emocionais dos inquiridos em contexto de trabalho. A versão reduzida da escala é composta por 20 itens que refletem emoções negativas e positivas, respondidos numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 «nunca» a 5 «sempre», representando a frequência com que a pessoa experimentou cada emoção no trabalho, após 30 dias de ter iniciado a atividade. Os autores (Katwyk, et al., 2000, *cit. in* Johnson, 2004) indicam alfas de *Cronbach* de 0,93, indo ao encontro dos resultados obtidos ($\alpha = 0,895$).

A escala *Anticipated Turnover* de Hinshaw, et al. (1987) contém 12 itens e é um instrumento usado para avaliar a tendência para permanecer ou sair de uma organização. Têm como finalidade classificar a perceção de um empregado quanto à possibilidade de voluntariamente deixar o seu emprego. As respostas foram dadas numa escala de Likert de 6 pontos, de 1 «discordo totalmente» a 6 «concordo totalmente». Os autores apontam para um coeficiente alfa de 0,84 (Hinshaw et al., 1987, *cit. in* Gaspar, 1990), estando em conformidade com os resultados encontrados ($\alpha = 0,846$).

6.3 Procedimento

O questionário foi colocado ao dispor dos participantes através de um *link online* do programa *Qualtrics* durante 5 meses. Posteriormente, foi divulgado por meio de convite via *email* para uma vasta rede de contatos, composta por colegas de faculdade, professores, colegas de trabalho, amigos pessoais e familiares e contactos destes que se disponibilizassem a responder. O único critério para a participação no estudo era que as pessoas trabalhassem em organizações do setor privado ou público. Junto com o questionário (ver apêndice II) foi enviado um texto, onde se explicava o objetivo e a pertinência da investigação. Foi garantido aos participantes que os dados facultados seriam confidenciais e anónimos, destinando-se exclusivamente a tratamento estatístico (ver apêndice I), sendo a sua participação voluntária, podendo estes desistir a qualquer momento. No final do questionário foi apresentado aos participantes um *debriefing* (ver apêndice III), com objetivo de fornecer informações mais pormenorizadas e concretas sobre a investigação. O tempo médio de resposta ao questionário teve aproximadamente a duração de 10 minutos. Ao clicar para participar no estudo os participantes confirmaram que aceitavam as condições para colaborar neste estudo.

CAPÍTULO 7 - RESULTADOS

Resultados

Após extração e tratamento estatístico dos dados, através do programa SPSS 22.0 (*Statistical Package for Social Sciences*), procedeu-se à análise e apresentação dos resultados relativos às medidas de tendência central e dispersão e aos coeficientes de precisão das escalas.

Na tabela 1 apresentam-se o alfa de *Cronbach* (α) a média (M) e o desvio-padrão (DP) das variáveis que se utilizam nesta investigação. De forma a facilitar as análises, optamos por utilizar um índice geral para a satisfação global, calculando uma média das várias dimensões que compõem a escala.

Tabela 6 – Alfa de *Cronbach* (α), Média (M), Desvio-Padrão (DP)

Preditores	Alfa de <i>Cronbach</i>	Média	Desvio-Padrão
<i>P-O Fit</i>	0.892	3.846	0.833
Identificação	0.798	4.031	0.621
Satisfação Global	0.968	3.461	0.741
Satisfação Afetiva	0.895	3.738	0.471
Intenção de <i>Turnover</i>	0.846	2.509	0.793

Pela observação dos valores apresentados e através da análise da tabela 6 verifica-se que a média do *P-O Fit* ($M = 3,846$) é um valor estatisticamente superior ao ponto médio da escala (3 numa escala de 1 a 5; $t(79) = 9,077$, $p < .001$) que se traduz numa maior congruência percebida entre os valores dos colaboradores e os valores das organizações, onde estes se encontram inseridos. A média da identificação dos trabalhadores com a organização é mais alta ($M = 4,031$) e significativamente diferente do ponto médio da escala ($t(79) = 14,846$, $p < .001$). A média da satisfação global no trabalho apresenta-se maior em relação ao ponto médio da escala ($M = 3,461$; $t(79) = 5,561$, $p < .001$) como também a média da satisfação afetiva ($M = 3,738$; $t(79) = 14,004$, $p < .001$), visto a satisfação afetiva ser uma componente importante na satisfação do trabalhador. A média da escala de intenção de *turnover* (2,509) situa-se abaixo do ponto médio da escala ($t(79) = -11,185$, $p < .001$).

7.1 Correlações entre as variáveis em estudo

Seguidamente, procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis em estudo para verificar se as relações entre as mesmas confirmam as hipóteses desta investigação.

Tabela 7 – Correlação das variáveis

	<i>r</i> de Pearson			
	<i>P-O Fit</i>	Identificação	Satisfação Global	Satisfação Afetiva
Identificação	.585**	----		
Satisfação Global	.835**	.493**	----	
Satisfação Afetiva	.745**	.407**	.704**	----
Intenção de <i>Turnover</i>	-.287**	-.313**	-.458**	-.416**

** $p < 0,01$

Como se mostra na tabela 7, pode-se constatar que todas as variáveis em estudo se encontram correlacionadas, como era esperado.

Ainda através da análise da tabela 7, verifica-se, que as variáveis em investigação, *P-O Fit* e satisfação, estão correlacionadas no sentido positivo (0,835), do ponto de vista estatístico, ou seja quando aumenta a congruência de valores pessoais e organizacionais, os níveis de satisfação vão também aumentar (H1a). Como era previsto, o *P-O Fit* e a identificação (H1b) com a organização também estão correlacionadas positivamente (0,585). No entanto, verifica-se que a satisfação se correlaciona mais com o *P-O Fit* (0,835) do que com a identificação (0,493). O mesmo se verifica quando se investiga a satisfação afetiva que tem uma correlação positiva com a identificação (0,407).

Relativamente à intenção de *turnover* constata-se que existe uma correlação negativa com as variáveis satisfação global (-0,458), satisfação afetiva (-0,416), *P-O Fit* (-0,287) e identificação (-0,313), como era expectável, estando de acordo com as hipóteses formuladas (H1c e H2).

7.2 H3: Papel mediador da Satisfação

Para testar a H3 sobre o papel mediador da satisfação na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, utilizámos a abordagem de regressões múltiplas aconselhada por Baron e Kenny (1986). Os resultados das análises de regressão mostram que o *P-O Fit* está relacionado positivamente com a satisfação ($\beta = 0,835$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,696$) e negativamente com a intenção de *turnover* ($\beta = - 0,287$; $p = 0,010$; $R^2 = 0,083$). Esta última relação deixou de ser significativa ($\beta = 0,313$; $p = 0,087$; $R^2 = 0,239$) quando a variável satisfação foi incluída na mesma regressão como preditor de intenção de *turnover* ($\beta = - 0,719$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,239$). O efeito indireto do *P-O Fit* através da satisfação foi significativo ($Z = -3.82$; $p < 0,001$).

7.3 H4: Papel moderador da Identificação Organizacional na relação entre *P-O Fit* e a Satisfação

Para testar a H4 sobre o papel moderador da identificação na relação entre o *P-O Fit* e a satisfação, foi feita uma análise de regressão com o *P-O Fit*, a identificação e interação do *P-O Fit* com a identificação como variáveis predictoras e a satisfação no trabalho como variável dependente.

Tabela 8 - Regressão H4

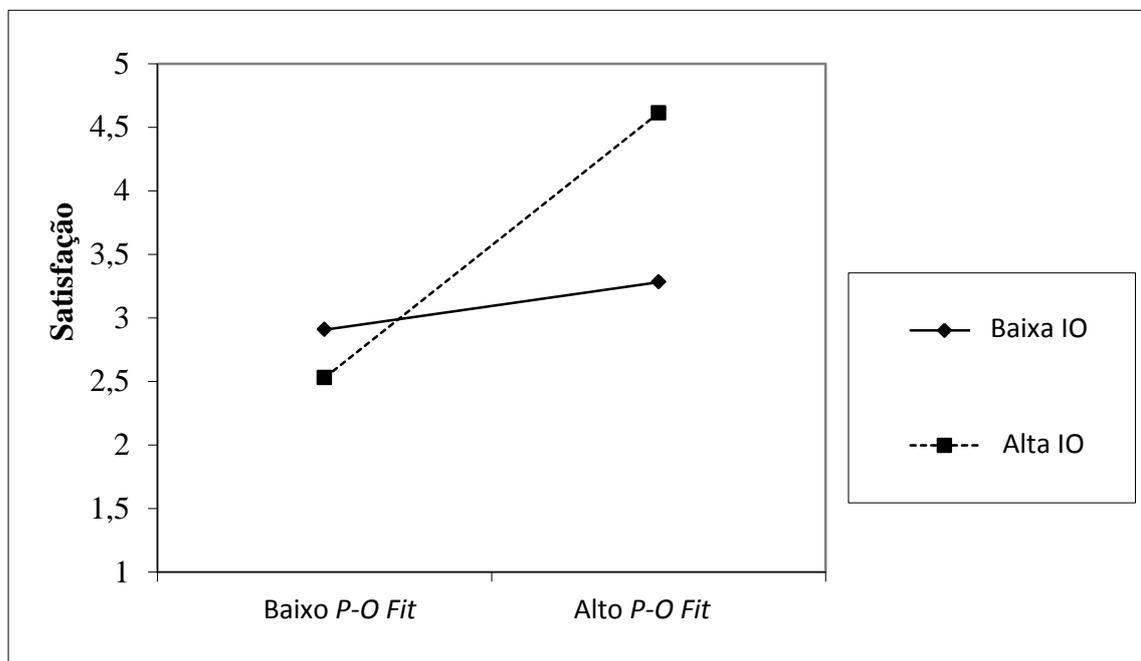
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	3,333	,049		68,032	,000
<i>P-O Fit</i>	,614	,066	,691	9,269	,000
1 Identificação Organizacional	,238	,095	,200	2,508	,014
Interação <i>P-O Fit</i> - Identificação	,427	,090	,307	4,731	,000

Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Os resultados da tabela 8 mostram que *P-O Fit* e identificação organizacional são preditores independentes e positivos da satisfação no trabalho e sobretudo que o efeito de moderação da H4 é significativo ($p < 0,001$).

Procedeu-se à construção do gráfico onde se faz a relação entre a satisfação e diferentes níveis de *P-O Fit*, moderados por níveis baixos e elevados de identificação organizacional.

Gráfico 1 – Papel moderador da Identificação Organizacional (IO) na relação entre *P-O Fit* e Satisfação



Como o gráfico 1 mostra, a identificação tem um papel moderador entre o *P-O Fit* e a satisfação no trabalho. Nota-se que, independentemente dos níveis de identificação organizacional, o *P-O Fit* têm sempre uma relação positiva na satisfação. No entanto, se a variável identificação for tida em conta, a relação vai variar consoante os níveis baixos ou altos de identificação. Deste modo, como mostram as análises feitas utilizando o método de «Simple Slope», para níveis altos de identificação, existe uma forte relação entre *P-O Fit* e satisfação ($\beta = 0,989$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,766$). Assim, para níveis baixos de identificação, a relação entre *P-O Fit* e satisfação é menor ($\beta = 0,393$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,766$), embora continue significativa.

7.4 H5: Papel moderador da Identificação na relação entre *P-O Fit* e Intenção de *Turnover*

Para testar a H5 sobre o papel moderador da identificação na relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, foi feita uma análise de regressão com o *P-O Fit*, a identificação e interação da identificação com o *P-O Fit* como preditores e intenção de *turnover* como variável dependente.

Tabela 9 – Regressão H5

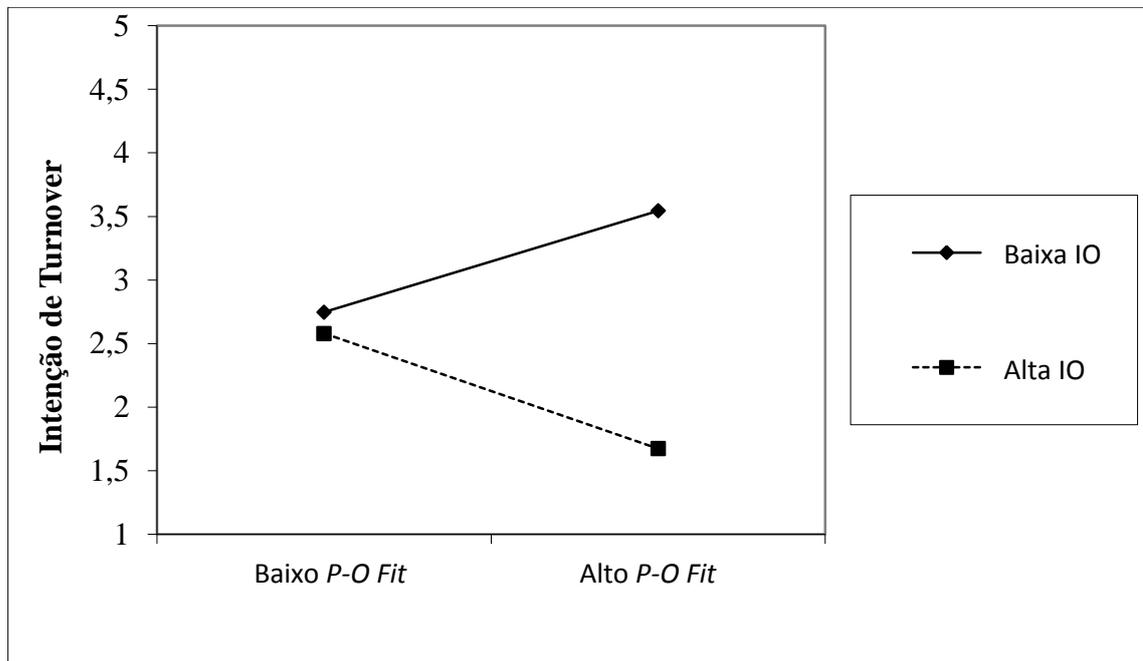
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	2,636	,098		26,799	,000
<i>P-O Fit</i>	-,027	,133	-,029	-,205	,838
1 Identificação	-,510	,191	-,400	-2,673	,009
Interação <i>P-O Fit</i> – Identificação	-,426	,181	-,286	-2,347	,022

Variável Dependente: Intenção de *Turnover*

Os resultados da tabela 9 mostram que a identificação é um preditor positivo de intenção de *turnover*, isto significa que ao aumentarem os níveis de identificação, os níveis de intenção de *turnover* vão diminuir e sobretudo que o efeito de moderação da H5 é significativo ($\beta = -0,286$; $p=0,022$).

Através da análise dos dados da tabela 9, foi possível construir o gráfico onde se faz a relação entre os níveis de *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, moderados por níveis baixos e elevados de identificação organizacional.

Gráfico 2 – Papel moderador da Identificação Organizacional (IO) na relação entre *P-O Fit* e Intenção de *Turnover*



Tal como com a satisfação, também com a intenção de *turnover*, a identificação tem uma ação moderadora entre o *P-O Fit* e esta variável. No entanto, verifica-se através da análise do gráfico 2 que o *P-O Fit* não tem o mesmo tipo relação com a intenção de *turnover*, consoante os níveis baixos ou altos de identificação. Assim, se a variável identificação for tida em conta, a relação vai variar positiva ou negativamente.

Assim, para altos níveis de identificação, quando o *P-O Fit* aumenta a intenção de *turnover* diminui significativamente ($\beta = -0,306$; $p = 0,035$; $R^2 = 0,174$). Quando os níveis de identificação forem baixos, a relação entre *P-O Fit* e intenção de *turnover* não é significativa ($\beta = 0,249$; $p = 0,252$; $R^2 = 0,174$).

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO

Discussão

O objetivo deste estudo foi verificar se o *P-O Fit*, ou seja, a congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais, tem um impacto sobre a identificação com a organização e sobre a satisfação em contexto de trabalho, e se esta última vai refletir-se na intenção de *turnover*. Para isso, estudou-se como os valores do colaborador e da organização estão alinhados e em consonância para que exista uma envolvente organizacional mais benéfica e sejam atingidos os resultados desejados para a empresa. Caso tal não se verifique, então os empregados não se sentem vinculados e identificados com a organização, tendo maior intenção de a abandonar (Hassan, et al., 2012).

Deste modo, com base na fundamentação teórica, nesta investigação foram elaboradas cinco hipóteses. A hipótese (H1a) deste estudo afirma que o *P-O Fit* influencia positivamente a satisfação no trabalho. Brunetto e Farr-Wharton (Tuzun, 2009) dizem que a satisfação é um dos aspetos que mais é influenciado pelo *P-O Fit*. Liu et al. (2010) também concordam que dos vários fatores que afetam a satisfação no trabalho, o *P-O Fit* é um dos mais influentes. Já Latif e Bashir (2013) ainda comprovam que existe uma relação positiva entre a Satisfação no trabalho e *P-O Fit*, confirmando assim esta hipótese. Para testar a hipótese (H1b), analisou-se a correlação do *P-O Fit* com a identificação organizacional que apresentou uma correlação positiva, estando em conformidade com a literatura, pois quando o colaborador se identifica com os objetivos da empresa (Brunetto & Farr-Wharton, 2002, *cit. in* Tuzun, 2009), e tem elevada Identificação Organizacional, aumenta a satisfação dos colaboradores (Mael & Tetrick, 1992, *cit. in* Tuzun, 2009). Na hipótese (H1c), verificou-se que o *P-O Fit* e a intenção de *turnover* têm uma relação negativa, pois segundo o suporte teórico *P-O Fit* e intenção de *turnover* estão negativamente correlacionados (Bretz & Judge, 1994, *cit. in* Hassan, et al., 2012; Latif & Bashir, 2013), indo ao encontro com a hipótese testada.

Na hipótese (H2), pretendeu-se comprovar que existia uma correlação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de *turnover*, confirmando-se essa relação, estando de acordo com o que vários autores defendem, pois a satisfação no trabalho é um antecedente chave da intenção de *turnover*, mais do que outros aspetos que lhe estão associados (Griffeth, et al, 2000, *cit. in* Oliveira, 2009). A satisfação no trabalho e a rotatividade mostram a perspetiva que os indivíduos têm do seu emprego, pois esta perceção é afetada na medida em que os desejos são satisfeitos pelo trabalho. Portanto, elevados níveis de satisfação e baixa tendência

para o *turnover* verificam-se quando o ambiente laboral satisfaz essas aspirações (Bright, 2008). Existe uma correlação negativa entre a intenção de *turnover* e a satisfação em contexto organizacional (Steel & Ovalle, 1984, *cit. in* Oliveira, 2009), e deste modo a satisfação no trabalho é uma variável preditora na intenção de *turnover* (Eby, et al, 1999; Rosse & Hulin, 1985, *cit. in* Moura, et al, 2008) e demonstra-se que a satisfação conduz à redução da intenção de abandonar a organização (Moura, et al., 2008).

Na hipótese (H3) esperava-se um efeito de mediação que foi confirmado, pois a satisfação tem uma relação com o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, nesse sentido a literatura aponta que o *P-O Fit* tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho e negativa com a intenção de *turnover* (Bretz & Judge, 1994 *cit. in* Hassan, et al., 2012), já que elevados níveis de *P-O Fit* aumentam a motivação e satisfação dos empregados no desempenho das tarefas, resultando num envolvimento do empregado e compromisso de longa duração com a empresa (Hassan, et al., 2012). Desta forma, constata-se que a satisfação exerce uma influência na relação entre *P-O Fit* e intenção de *turnover*.

Para a hipótese (H4) onde se afirma que a identificação com a organização modera a relação entre o *P-O Fit* e a satisfação no trabalho, confirmou-se, deste modo que os resultados mostraram que para níveis altos de identificação, existe uma forte relação entre *P-O Fit* e satisfação, mas para níveis baixos de identificação, a relação entre *P-O Fit* e satisfação é significativamente menor. Deste modo, esta investigação é uma das primeiras a dar relevância ao papel moderador da identificação na relação entre as variáveis *P-O Fit* e satisfação no trabalho, pois quando os valores dos indivíduos são consistentes e compatíveis com os da organização onde trabalham, estão mais satisfeitos e desta forma vão estar mais comprometidos e identificados com a empresa.

Por fim para a hipótese (H5), não foram encontrados na literatura estudos sobre o papel moderador da identificação organizacional na relação entre *P-O Fit* e intenção de *turnover*. Neste sentido, esta hipótese foi exploratória, pois pretendeu acrescentar à investigação se a identificação organizacional é realmente moderadora da relação entre *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, de acordo com o que é conhecido das relações entre as variáveis em estudo. No entanto, os resultados demonstram que para altos níveis de identificação verificam-se altos níveis de *P-O Fit*, resultando numa diminuição da intenção de *turnover*. Quando se verifica que os níveis de identificação são baixos, a relação entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover* deixa de ser significativa. Na investigação apenas foram encontrados estudos que mostram que há uma relação negativa entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*.

CONCLUSÃO

Esta investigação teve como finalidade averiguar qual a relação existente entre *P-O Fit* e satisfação no trabalho, verificando se a identificação organizacional poderia influenciar esta relação e quais as consequências e reflexos que esta relação poderia vir a ter para a intenção de *turnover*. Neste estudo também se pretendeu investigar se os valores que os trabalhadores possuem estão em conformidade com aqueles que vigoram e são praticados numa organização, pois só assim é possível existirem indivíduos satisfeitos, identificados, motivados e vinculados com a organização onde desempenham as suas atividades profissionais. Além disso, este é um dos aspetos que mais contribui para o bom desempenho e funcionamento de toda a envolvente organizacional, bem como para que os objetivos definidos por uma empresa sejam atingidos na sua plenitude.

Os resultados desta investigação demonstram que o *P-O Fit* tem reflexos para a identificação com a organização e a satisfação em contexto de trabalho, podendo comprovar-se que satisfação é um dos aspetos que mais influência exerce sobre o *P-O Fit*, sendo um preditor chave da intenção de *turnover*. Ainda se provou, com base no que é descrito na literatura, que há uma relação positiva entre a satisfação no trabalho com *P-O Fit* e que o *P-O Fit* com a intenção de *turnover* têm uma relação negativa.

Conclui-se assim, que a satisfação no trabalho é uma variável importante tanto para os investigadores, assim como para os indivíduos que exercem a sua atividade no mundo laboral, sendo um fator essencial para que a empresa possa atingir os objetivos organizacionais com sucesso. Embora este conceito já tenha sido analisado e desenvolvido na literatura com frequência, este estudo veio adicionar à investigação a relevância que esta relação, entre *P-O Fit* e satisfação no trabalho tem, na qual a identificação organizacional é moderadora desta relação.

Algumas das limitações deste estudo foram a dificuldade de acesso ao Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo, Mendes e Paz, (2000), que figurava na literatura em algumas investigações, mas incompleto. Uma outra limitação foi a dificuldade em recolher dados nas diferentes organizações, devido à elevada carga de trabalho, falta de disponibilidade e de tempo das pessoas que laboram nas empresas, sendo que algumas sofriam reestruturações. Esta investigação é um estudo correlacional, por isso seria necessário a existência de mais estudos do tipo experimental ou longitudinal para predizer esta tendência. Neste sentido, este estudo procurou dar azo a que possam ser feitas novas investigações nesta área, de forma a se poderem realizar estudos nas mais diversas organizações, pois a forma como um colaborador se identifica com uma empresa varia em função dos valores e crenças

que o indivíduo e que cada organização possuem, diferindo esta de organização para organização, refletindo-se na satisfação dos colaboradores que nelas trabalham. Também ainda seria interessante serem feitas mais investigações em Portugal sobre a relação entre *P-O Fit* e satisfação no trabalho e entre o *P-O Fit* e a intenção de *turnover*, usando novas variáveis que possam moderar estas relações.

BIBLIOGRAFIA

- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration*, 38, pp. 149-166.
- Cable, & Judge. (1996). Perceived Person–Organization Fit. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67 (3), pp. 294–311.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Dávila, M. & García, G. (2012). Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15 (1), pp. 244-255.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gaspar, T. (1990). *Job Satisfaction of Chairpersons of Nursing Departments in Academe. College of Nursing, University of Utah* orientada por Joy Princeton, <http://content.lib.utah.edu/utis/getfile/collection/etd1/id/934/filename/1136.pdf>.
Acedido em 16 de maio de 2014.
- Gregory, B., Albritton, M. & Osmonbekov, T. (2010). The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between P-O Fit, Job Satisfaction and In-Role Performance. *J. Bus Psychology* 25, pp. 639-647.
- Han, T., Chiang, H. & Chiang, C. (2013). *The Investigation of the Relation between Person-organization Fit, Person-job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach*. ISS & MLB, <http://ibac-conference.org/ISS%20&%20MLB%202013/Papers/MLB%202013/3064..pdf>
Acedido em 13 de março de 2014.

- Hassan, M. Akram, A & Naz S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (3).
- Herzberg, F. (1974). Motivation – Hygiene Profiles – Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3 (2), pp. 18-29.
- Ilyas, S. (2013). *Combined effects of person job fit and organizational commitment in attitudinal outcomes such as job satisfaction and intention to quit*. The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings. <http://www.westeastinstitute.com/wp-content/uploads/2013/07/Saqib-Ilyas.pdf>.
Acedido em 14 de julho 2014.
- Johnson, H. (2004). *The story behind service with a smile: The effects of emotional labor on job satisfaction, emotional exhaustion, and affective well-being*. Master of Arts, University of South Florida orientada por Paul Spector, <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2096&context=et>.
Acedido em 15 abril de 2014.
- Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and turnover under the effect of person-organization-fit in Albanian public organizations. *Journal for East European Management Studies*, 16 (4), pp. 315-337.
- Katwyk, P., Fox, S., Spector, P. & Kelloway, E.. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2) pp. 219-230.
- Kaufman, E. & Martin, M. (2013). Do Job Satisfaction and Commitment to the Organization Matter When It Comes to Retaining Employees?. *Journal of Extension*, 51 (4).
- Latif, A. & Bashir, U. (2013). Person Organization fit, Job Satisfação and Turnover Intention: An Empirical Study in the Context of Pakistan. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 2 (7), pp. 384-388.

- Liu, B., Liu, J. & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38 (5), pp. 615-626.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp.1297-1349.
- Machado, H. (2003). A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, pp. 51-73.
- Mael, F. & Asforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), pp. 103-123.
- Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2008). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, pp. 540-557.
- Noronha, A. (2013). Responsabilidade Social Corporativa: Impacto nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e Identificação Organizacional. Universidade de Lisboa. Mestrado integrado em Psicologia orientada por Manuel Rafael, http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/9516/1/ulfpie044680_tm.pdf. Acedido em 18 de abril de 2014.
- Oliveira, J. (2009). Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional. *Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações*, Universidade de Lisboa orientado por Maria Lima, http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2188/1/22407_ulfp034939_tm.pdf. Acedido em 22 de fevereiro de 2014.
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 487-516.

- Ostroff, C., Shin, Y, & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 591-623.
- Pawase, D. & Poonawala, N. (2013). Role of P-E fit on Job Satisfaction of Medical Representatives. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 3 (4), pp. 19-22.
- Shwartz H. (1992). *A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations*. The Hebrew University of Jerusalem.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. (1999). *Instructions for Scoring the Job-related Affective Well-being Scale, JAWS*. University of South Florida. Department of Psychology.
- Spector, P. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: research and practice*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Spector, P. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Tamayo, A., Mendes, M. & Paz, M. (2000). *Inventário de Valores Organizacionais*. *Estudos de Psicologia*, 5 (2), pp. 289-315.
- Tuznan, I. (2009) The Impact of Identification and Commitment on Job Satisfaction: The Case of a Turkish Service Provider. *Management Research News*, 32 (8), pp. 728-738.
- .

APÊNDICES

Apêndice I



TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Objetivo do Questionário

Esta investigação visa estudar o impacto da satisfação em contexto de trabalho, no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, da Universidade Lusófona Humanidades e Tecnologias.

Condições do Estudo

O tempo previsto de duração do estudo é de cerca de 10 minutos, sendo que o mesmo consiste no preenchimento de um questionário.

Benefícios da Participação

Neste estudo irão ser colocadas questões sobre algumas variáveis que podem ter um impacto na satisfação em contexto organizacional, assim como sobre algumas informações sociodemográficas que se julgam ser necessárias para uma melhor compreensão do fenómeno em causa. Ao participarem, estarão a contribuir para o conhecimento científico e eventual melhoria do ambiente dos locais de trabalho.

Voluntariado Confidencialidade, Privacidade e Anonimato

A participação neste estudo é anónima e voluntária, as suas respostas são confidenciais, podendo desistir de participar a qualquer momento antes de acabar de preencher o questionário. Os resultados desta investigação serão utilizados apenas para fins académicos e científicos, e poderão ser apresentados em congressos e artigos científicos.

Qualquer informação adicional sobre este estudo disponibilizo o *email*: luismorgado431@gmail.com

Tendo tomado conhecimento sobre a informação disponível do estudo, declaro aceitar participar.

___/___/2014

Apêndice II



Questionário

Caro(a) participante,

Esta investigação visa estudar a satisfação no trabalho e o bem-estar do trabalhador.

Este estudo está inserido no âmbito do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Quero solicitar a sua colaboração pedindo-lhe que leia atentamente todas as questões que lhe vão ser colocadas e responda de acordo com as indicações. A realização deste questionário terá a duração de aproximadamente 10 minutos. Os dados que me vai facultar são confidenciais e anónimos, destinando-se a tratamento estatístico, pelo que pedimos que não escreva o seu nome neste questionário.

A sua participação nesta investigação é voluntária. Se a qualquer momento do preenchimento deste questionário pretender desistir, sinta-se à vontade para o fazer.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Nesta primeira fase é lhe apresentada uma lista de itens que expressam valores da organização. Deve avaliar quão importantes são esses valores, como princípios orientadores da vida da sua organização.

Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

- **Real:** quão cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.
- **Desejável:** quão cada valor deveria ser importante para a sua organização.

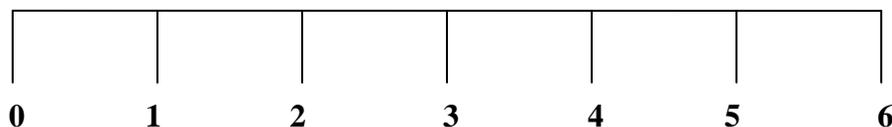
Para dar a sua opinião utilize uma escala de 0 a 6.

0 = Nada Importante

3 = Importante

6 = Extremamente Importante.

Coloque um círculo em torno de cada item, não deixe nenhum dos campos em branco.



	Real	Desejável
--	-------------	------------------

1	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de projetos e políticas organizacionais	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6
8	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6

Luís Manuel Martins Morgado – *Person-Organization Fit* e Satisfação no Trabalho: de que forma a Identificação Organizacional influencia esta relação e quais as consequências para o *Turnover*

		Real							Desejável						
9	Preservação dos costumes vigentes na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

		Real							Desejável						
23	Dificuldade de alterar regras e normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Complementaridade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Relativamente a cada um dos seguintes conjuntos de situações, diga em que medida se considera parecido ou não com essa pessoa. Responda nesta escala em que **1 que a pessoa retratada não tem nada a ver consigo** e **6 significa que esta pessoa é exatamente como você**. Faça um círculo à volta de cada item, não deixe nenhum dos itens em branco.

1	2	3	4	5	6
Não tem nada a ver comigo	Nada parecido comigo	Um bocadinho parecido comigo	Parecido comigo	Muito parecido comigo	Exatamente como eu

1	Uma pessoa que dá importância a ter novas ideias e ser criativo. Gosta de fazer as coisas à sua maneira.	1	2	3	4	5	6
2	Uma pessoa para quem é importante ser rico. Quer ter muito dinheiro e coisas caras.	1	2	3	4	5	6
3	Uma pessoa que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.	1	2	3	4	5	6
4	Uma pessoa que dá muita importância a poder mostrar as suas capacidades. Quer que as pessoas admirem o que faz.	1	2	3	4	5	6
5	Uma pessoa que dá importância a viver num sítio onde se sinta seguro. Evita tudo o que possa pôr a sua segurança em risco.	1	2	3	4	5	6
6	Uma pessoa que gosta de surpresas e está sempre à procura de coisas novas para fazer. Acha que é importante fazer muitas coisas diferentes na vida.	1	2	3	4	5	6
7	Uma pessoa que acha que os outros devem fazer o que lhes mandam. Acha que devem cumprir sempre as regras mesmo quando ninguém está a ver.	1	2	3	4	5	6
8	Uma pessoa para quem é importante ouvir os outros. Mesmo quando discorda de alguém continua a querer compreender essa pessoa.	1	2	3	4	5	6
9	Uma pessoa para quem é importante ser humilde e modesto. Tenta não chamar a atenção sobre si.	1	2	3	4	5	6
10	Uma pessoa para quem é importante passar bons momentos. Gosta de tratar bem de si.	1	2	3	4	5	6
11	Uma pessoa para quem é importante tomar as suas próprias decisões sobre o que faz. Gosta de ser livre e não estar dependente dos outros.	1	2	3	4	5	6

Luís Manuel Martins Morgado – *Person-Organization Fit* e Satisfação no Trabalho: de que forma a Identificação Organizacional influencia esta relação e quais as consequências para o *Turnover*

1	2	3	4	5	6
Não tem nada a ver comigo	Nada parecido comigo	Um bocadinho parecido comigo	Parecido comigo	Muito parecido comigo	Exatamente como eu

12	Uma pessoa para quem é importante ajudar os que a rodeiam. Gosta de zelar pelo seu bem-estar.	1	2	3	4	5	6
13	Uma pessoa para quem é importante ter sucesso. Gosta de receber o reconhecimento dos outros.	1	2	3	4	5	6
14	Uma pessoa para quem é importante que o Governo garanta a sua segurança, contra todas as ameaças. Quer que o Estado seja forte, de modo a poder defender os cidadãos.	1	2	3	4	5	6
15	Uma pessoa que procura a aventura e gosta de correr riscos. Quer ter uma vida emocionante.	1	2	3	4	5	6
16	Uma pessoa para quem é importante portar-se sempre como deve ser. Evita fazer coisas que os outros digam que é errado.	1	2	3	4	5	6
17	Uma pessoa para quem é importante que os outros lhe tenham respeito. Quer que os outros façam o que ele diz.	1	2	3	4	5	6
18	Uma pessoa para quem é importante ser leal para com os amigos. Dedicar-se aos outros que lhe são próximos.	1	2	3	4	5	6
19	Uma pessoa que acredita seriamente que os outros devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ele.	1	2	3	4	5	6
20	Uma pessoa que dá importância à tradição. Faz tudo o que pode para agir de acordo com a sua religião e a sua família.	1	2	3	4	5	6
21	Uma pessoa que procura aproveitar todas as oportunidades para se divertir. É importante para ele fazer coisas que lhe dão prazer.	1	2	3	4	5	6

De seguida para a cada um dos seguintes itens, faça um círculo à volta do número que corresponde a cada pergunta que mais se aproxima. Responda nesta escala em que **1 significa que os valores organizacionais em nada coincidem com os seus e 5 coincidem completamente**. Não deixe nenhum dos campos em branco.

1	2	3	4	5

1	Até que ponto sente que os seus valores correspondem aos valores da organização ou são compatíveis com a mesma?	1	2	3	4	5
2	Os meus valores coincidem com os valores dos atuais funcionários da organização?	1	2	3	4	5
3	Acha que os valores e a personalidade da organização refletem os seus próprios valores e personalidade?	1	2	3	4	5

Nesta fase é lhe pedido que faça um círculo à volta do número correspondente a cada pergunta que mais se aproxima da sua opinião sobre a relação com a organização em que está inserido, sendo que **1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente**. Não deixe nenhum dos campos em branco.

1	2	3	4	5

1	Quando alguém critica a minha organização sinto-o como um insulto	1	2	3	4	5
2	Estou muito interessado no que os outros pensam sobre a minha organização	1	2	3	4	5
3	Quando falo sobre a minha organização, costumo dizer “nós” em vez de “eles”	1	2	3	4	5
4	O sucesso desta organização é o meu sucesso	1	2	3	4	5
5	Quando alguém elogia esta organização sinto-o como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
6	Se houver uma história nos media a criticar esta organização, eu sinto-me envergonhado	1	2	3	4	5

De seguida vai encontrar uma serie de afirmações que têm a ver com o seu contexto de trabalho. Faça um círculo à volta do número que corresponde em cada pergunta à situação que mais se aproxima de si, sendo que **1 corresponde a discordo totalmente e 5 concordo totalmente**. Não deixe nenhum dos campos em branco.

1	2	3	4	5

1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço	1	2	3	4	5
2	Existe realmente pouca oportunidade de promoção no meu local de trabalho	1	2	3	4	5
3	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	1	2	3	4	5
5	Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido por isso (como mereço)	1	2	3	4	5
6	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho	1	2	3	4	5
7	Gosto das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	1	2	3	4	5
9	A comunicação é boa dentro da organização	1	2	3	4	5
10	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	1	2	3	4	5
11	Aqueles que fazem um bom trabalho, têm uma boa oportunidade de serem promovidos	1	2	3	4	5
12	O meu supervisor é injusto comigo	1	2	3	4	5
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem	1	2	3	4	5
14	Eu não sinto que o meu trabalho seja apreciado	1	2	3	4	5
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados pela burocracia	1	2	3	4	5
16	Penso que tenho de trabalhar mais no meu local de trabalho por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5

Luís Manuel Martins Morgado – *Person-Organization Fit* e Satisfação no Trabalho: de que forma a Identificação Organizacional influencia esta relação e quais as consequências para o *Turnover*

17	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho	1	2	3	4	5
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim	1	2	3	4	5
19	Eu sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que eles me pagam	1	2	3	4	5
20	Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios	1	2	3	4	5
21	O meu supervisor mostra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados	1	2	3	4	5
22	Os benefícios que temos são justos	1	2	3	4	5
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui	1	2	3	4	5
24	Tenho muito que fazer no trabalho	1	2	3	4	5
25	Gosto dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
26	Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar com a organização	1	2	3	4	5
27	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário	1	2	3	4	5
29	Não temos certos benefícios que deveríamos ter	1	2	3	4	5
30	Eu gosto do meu supervisor	1	2	3	4	5
31	Eu tenho muita papelada	1	2	3	4	5
32	Eu não sinto que os meus esforços são recompensados da maneira que deveriam ser.	1	2	3	4	5
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção	1	2	3	4	5
34	Existem muitos conflitos no local de trabalho	1	2	3	4	5
35	O meu trabalho é agradável	1	2	3	4	5
36	Os desempenhos de funções não estão totalmente explicados	1	2	3	4	5

De seguida irá encontrar algumas informações sobre como a forma como se sente em relação ao seu trabalho. Por favor, escolha uma resposta para cada item que melhor indica quantas vezes já experimentou cada emoção no trabalho nos últimos 30 dias. Faça um círculo à volta do número que corresponde em cada pergunta à situação que mais se aproxima de si, sendo que **1 corresponde a nunca e 5 a Sempre**. Não se esqueça de preencher todos os campos.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

1	O meu trabalho faz-me sentir raiva	1	2	3	4	5
2	O meu trabalho faz-me sentir ansioso	1	2	3	4	5
3	O meu trabalho faz-me sentir à vontade	1	2	3	4	5
4	O meu trabalho faz-me sentir aborrecido	1	2	3	4	5
5	O meu trabalho faz-me sentir calmo	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho faz-me sentir contente	1	2	3	4	5
7	O meu trabalho faz-me sentir deprimido	1	2	3	4	5
8	O meu trabalho faz-me sentir desanimado	1	2	3	4	5
9	O meu trabalho faz-me sentir desgostoso	1	2	3	4	5
10	O meu trabalho faz-me sentir estático	1	2	3	4	5
11	O meu trabalho faz-me sentir enérgico	1	2	3	4	5
12	O meu trabalho faz-me sentir entusiasmo	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho faz-me sentir animado	1	2	3	4	5
14	O meu trabalho faz-me sentir fatigado	1	2	3	4	5
16	O meu trabalho faz-me sentir assustado	1	2	3	4	5
16	O meu trabalho faz-me sentir furioso	1	2	3	4	5
17	O meu trabalho faz-me sentir melancólico	1	2	3	4	5

Luís Manuel Martins Morgado – *Person-Organization Fit* e Satisfação no Trabalho: de que forma a Identificação Organizacional influencia esta relação e quais as consequências para o *Turnover*

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

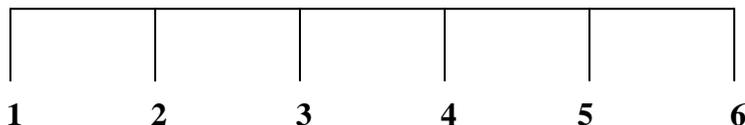
18	O meu trabalho faz-me sentir inspirado	1	2	3	4	5
19	O meu trabalho faz-me sentir descontraído	1	2	3	4	5
20	O meu trabalho faz-me sentir satisfeito	1	2	3	4	5

Por fim, faça um círculo à volta do número correspondente a cada pergunta que mais se aproxima, sendo que:

1 = Discordo totalmente

6 = Concordo totalmente.

Coloque um círculo em torno de cada item, não deixe nenhum dos campos em branco.



1	Pretendo manter-me no meu posto por algum tempo	1	2	3	4	5	6
2	Tenho a certeza que vou abandonar o meu posto num futuro próximo	1	2	3	4	5	6
3	Sendo uma decisão certa ou não, sei que vou deixar esta empresa em breve	1	2	3	4	5	6
4	Decidir ficar ou sair do meu posto não é um problema crítico para mim neste momento	1	2	3	4	5	6
5	Caso tenha uma outra oferta de emprego amanhã, tomá-la-ei seriamente em consideração	1	2	3	4	5	6
6	Eu não tenho nenhuma intenção em deixar o meu atual posto	1	2	3	4	5	6
7	Estive no meu posto o tempo que quis	1	2	3	4	5	6
8	Tenho a certeza que vou ficar aqui durante algum tempo	1	2	3	4	5	6
9	Não tenho nenhuma ideia de quanto tempo vou ficar aqui	1	2	3	4	5	6
10	Pretendo ficar com este emprego por algum tempo	1	2	3	4	5	6
11	Tenho grandes dúvidas quanto à possibilidade de ficar ou não nesta empresa	1	2	3	4	5	6
12	Pretendo deixar o meu posto em breve	1	2	3	4	5	6

Dados Demográficos e Profissionais

Por favor, assinale com um (x) a alternativa que corresponde ao seu caso e preencha os restantes campos

1. Sexo: Feminino ___ Masculino ___

2. Estado Civil: Solteiro(a) ___ Casado(a) / União de facto: ___ Divorciado (a) / Separado(a) ___ Viúvo ___

3. Idade: _____

4. Habilitações académicas: Ensino Básico___ Ensino Secundário ___ Bacharelato ___ Licenciatura ___ Mestrado___ Doutoramento ___

5. Função: _____

6. Tempo de trabalho: _____ (anos)

7. Em quantas organizações já trabalhou? _____

8. O seu horário de trabalho é: Tempo parcial Tempo inteiro

9. Qual a sua remuneração líquida média mensal (com todos os benefícios)?
 - Até 500 €
 - 500€ - 1000 €
 - 1000€ -1500 €
 - 1500 € -2000€
 - 2000 € - 2500 €
 - Mais de 2500€

Muito Obrigado Pela Sua Participação!

Apêndice III



Debriefing

Caro(a) participante,

O propósito desta investigação é estudar a satisfação no trabalho e o bem-estar do trabalhador, compreender de que forma o ajuste entre o indivíduo e a organização influencia a satisfação do empregado e prediz a tendência ao *turnover* e à rotatividade.

Pretende-se demonstrar a forma como a congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais tem um impacto sobre o bem-estar geral do empregado.

Vai-se investigar de que forma a partilha de valores entre trabalhadores e as organizações conduz a uma maior satisfação do colaborador e a resultados mais favoráveis para organização na persecução dos objetivos propostos. Tenta-se comprovar se a semelhança e alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais produzirão resultados mais positivos, como satisfação, compromisso, bom desempenho, envolvimento, sucesso, baixo *stress* e níveis reduzidos de *turnover*.

Este estudo visa também demonstrar se elevados níveis de identificação organizacional, ou seja, o sentido de pertença, a partilha de crenças e a aliança do indivíduo com a organização, correspondem a um maior bem-estar com a envolvente organizacional.

Muito Obrigado Pela Sua Participação!