

MESTRADO
PSICOLOGIA

**O Papel da Satisfação com o Trabalho
na Relação entre o Ajustamento
Pessoa-Organização e a Intenção de
Saída: Uma Abordagem Qualitativa**
Maria Inês dos Santos Matos

M

2025



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**O PAPEL DA SATISFAÇÃO COM O TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE O
AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO E A INTENÇÃO DE SAÍDA: UMA
ABORDAGEM QUALITATIVA**

Maria Inês dos Santos Matos

Junho, 2025

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia das Organizações,
Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da
Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora
Filomena Jordão (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Agradecimentos

À minha orientadora, **Professora Doutora Filomena Jordão**, agradeço pela orientação cuidada, pelos sábios conselhos, guiados por uma notável lucidez e discernimento, pela paciência e pela dedicação incansável na concretização dos meus desígnios académicos.

À **organização e aos trabalhadores**, expresso a minha sincera gratidão, pela abertura, entrega e generosidade demonstradas, sem as quais este projeto não seria possível.

Aos **amigos**, devo o conforto das palavras e os sorrisos acolhedores que iluminaram os momentos mais difíceis.

Ao meu **namorado**, agradeço profundamente pelo amor, admiração, pelo carinho e por ser o meu amparo.

À **família**, cabe o meu agradecimento especial, pelo esforço e pela determinação com que sempre enfrentaram desafios e lutaram para me proporcionar as melhores oportunidades. Agradeço pelo apoio incondicional, por serem exemplo de resiliência, de força e de amor, e por me ensinarem que, com compromisso e perseverança, é possível alcançar todos os sonhos.

A todos aqueles com quem me cruzei, de forma subtil ou marcante, e que foram fonte de inspiração, aprendizagem e crescimento.

O meu muito sentido obrigado.

Resumo

A conjuntura organizacional contemporânea, caracterizada pela crescente mobilidade laboral, impõe desafios à Gestão de Pessoas, nomeadamente na capacidade de reter o capital humano crítico para o alcance do sucesso e vantagem competitiva das organizações.

Este estudo tem, assim, como objetivo geral explorar o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a perceção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída num contexto laboral específico. Para tal, realizou-se um estudo de caso simples e embutido (Yin, 2018). A recolha de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores de uma organização portuguesa do setor automóvel. Efetuou-se uma análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 2016), através do *software NVivo 15®* (QRS).

Concluiu-se que maioria dos colaboradores perceciona um ajustamento entre os seus valores pessoais e os valores organizacionais. Para além disso, aqueles que percecionam *Fit*, apresentam níveis superiores de satisfação laboral, em oposição aos que percecionam *Misfit*. Verificou-se, igualmente, que níveis inferiores de satisfação profissional, derivados do *Misfit*, conduzem, indiscutivelmente, ao aumento da Intenção de Saída. Paralelamente, níveis superiores de Satisfação com o Trabalho, derivados do *Fit*, traduzem-se, consistentemente, na diminuição da Intenção de Saída. Esta inter-relação das três variáveis demonstrou-se sensível à influência da idade, do salário e da articulação vida pessoal-profissional.

A principal implicação prática deste trabalho prende-se, portanto, com a sensibilização dos profissionais da Gestão de Pessoas, para a importância de colocar ênfase na perceção de *Fit*, dado que conduz à maior Satisfação com o Trabalho e, conseqüentemente, à redução da Intenção de Saída dos trabalhadores críticos para a eficácia organizacional (Bártolo-Ribeiro, 2020). Este estudo permitiu expandir o conhecimento científico acerca da inter-relação das três variáveis, tendo como propósito impulsionar novas investigações que visem a compreensão integrada do fenómeno.

Palavras-Chave: *P-O Fit*, satisfação com o trabalho, intenção de saída, estudo de caso

Abstract

The contemporary organizational environment, marked by increasing labor mobility, poses significant challenges to Personnel Management, particularly regarding the capacity to retain critical human capital for achieving organizational success and competitive advantage.

Accordingly, this study aims to explore the role of Job Satisfaction in the relationship between the perception of Person-Organization Fit and Turnover Intention within a specific work context. To this end, a single and embedded case study (Yin, 2018) was conducted. The data collection was conducted through semi-structured interviews with employees from a Portuguese organization in the automotive industry. A thematic categorical content analysis (Bardin, 2016) was performed using NVivo 15® software (QRS).

The findings indicated that the majority of employees perceive an alignment between their personal values and organizational values. Furthermore, those who perceive Fit reported higher levels of Job Satisfaction, compared to those who experience Misfit. It was also found that lower levels of job satisfaction, associated with Misfit, undoubtedly lead to an increased Turnover Intention. Conversely, higher levels of Job Satisfaction, derived from perceived Fit, consistently correspond to a decreased intention to leave. Additionally, this interplay between the three variables, proved to be sensitive to the influence of age, salary and work-life balance.

The main practical implication of this study, therefore, lies in raising awareness among People Management professionals about the importance of emphasizing the Fit, as it leads to greater Job Satisfaction and, in turn, reduces the Turnover Intention of employees critical to organizational effectiveness (Bártolo-Ribeiro, 2020). This study allowed for the expanding of scientific knowledge regarding the interrelationship of the three variables, with the purpose of encouraging further research aimed at achieving an integrated comprehension of the phenomenon.

Keywords: *P-O Fit*, job satisfaction, intention to leave, case study

Índice

Introdução.....	1
Ajustamento Pessoa-Organização	2
Satisfação com o Trabalho	4
Intenção de Saída.....	5
Relação entre o <i>P-O Fit</i> , a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída	6
Método	8
Objetivos do Estudo e Questões de Investigação.....	8
Metodologia de Investigação.....	8
Estudo de Caso	9
Contexto	9
Caso.....	10
Unidades de Análise.....	11
<i>Seleção dos participantes</i>	11
<i>Caracterização dos participantes</i>	11
Técnica de recolha de dados.....	12
Procedimento de recolha de dados	13
Técnica de análise de dados	15
Resultados e sua Discussão	17
Congruência entre os valores organizacionais e os valores individuais.....	17
Papel do <i>P-O Fit</i> na Satisfação com o Trabalho	19
Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	20
Conclusão	24
Limitações Metodológicas e Sugestões para Futuras Investigações	26
Referências	27
Apêndices	35

Índice de Quadros

Quadro 1. Caracterização dos participantes do estudo.....	12
Quadro 2. Percepção dos colaboradores acerca da Congruência de Valores.....	17
Quadro 3. Papel do P-O Fit na Satisfação com o Trabalho.....	19
Quadro 4. Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	21

Introdução

Atendendo à conjuntura organizacional contemporânea, constata-se uma panóplia de alterações paradigmáticas, operadas na envolvente socioeconómica e geopolítica nos últimos anos, que têm desencadeado repercussões significativas nas relações laborais e no contrato psicológico que vincula o indivíduo à entidade empregadora. Com efeito, o contexto laboral atual caracteriza-se pela redefinição do conceito tradicional de carreira profissional, assistindo-se, cada vez mais, à saída voluntária de trabalhadores do seu local de trabalho, na medida em que almejam construir uma trajetória profissional assente no desenvolvimento contínuo de competências e na expansão do seu *networking* (Rego et al., 2023).

Efetivamente, a progressiva mobilidade laboral, aliada às crescentes aspirações de ascensão de carreira destes profissionais, impõe complexos desafios ao tecido organizacional e, em particular, à Gestão de Pessoas. A atração de candidatos, a sua escolha e consequente integração, adquirem, assim, um papel nuclear na designada “guerra pelo talento” (Derous & De Fruyt, 2016), tendo impacto direto e indireto na competitividade no mercado laboral e no bem-estar organizacional (Bártolo-Ribeiro, 2020). A compreensão das pessoas como um recurso estratégico de valor primordial para a atratividade e sucesso organizacional (Cunha et al., 2007), pode revelar-se determinante no alinhamento das práticas de Recrutamento e Seleção com a estratégia de negócio, tendo em vista a retenção de talento.

Paralelamente, a Intenção de Saída, antecedente direto do *turnover* efetivo (Carmeli & Weisberg, 2006; Mobley et al., 1979), é percecionada como uma forte ameaça para a sustentabilidade das organizações (Musawer et al., 2021), na medida em que a saída voluntária acarreta prejuízos tangíveis e intangíveis para a eficácia organizacional (Rego et al., 2023). A título ilustrativo, destacam-se: custos significativos associados ao Recrutamento e Seleção de novos colaboradores; perdas vultosas decorrentes do investimento na transmissão de competências e de conhecimentos necessários ao bom desempenho da função (Rego et al., 2023); e, níveis de produtividade e de performance organizacional inferiores ao desejável, visto que, tendencialmente, são os colaboradores com talento que abandonam as suas organizações, por possuírem alternativas de emprego mais aliciantes e prósperas (Namin et al., 2021; Rego et al., 2023).

No âmbito da investigação sobre a Intenção de Saída, o construto da Satisfação com o Trabalho destaca-se particularmente, dado que apresenta correlações significativas, de ordem negativa, com o desejo do trabalhador em abandonar voluntariamente a sua organização (Andrade et al., 2023; Musawer et al., 2021). De acordo com um estudo realizado pela

Eurostat (2021/2024), apenas 21.6% dos portugueses manifestou estar “muito satisfeito” com as suas condições laborais, e mais de um milhão (10.6%) considerou que o seu contexto de trabalho se encontra longe de promover a sua realização pessoal. Ademais, Portugal ocupa a 2ª posição no *ranking* de países da União Europeia com maior percentagem de trabalhadores insatisfeitos com o seu trabalho (*Eurostat*, 2021/2024).

Apesar de existirem inúmeros fatores que influenciam a satisfação laboral, o Ajustamento Pessoa-Organização (*Person-Organization Fit*) emerge na literatura como um preditor particularmente relevante, na medida em que níveis superiores de *fit* resultam num maior grau de Satisfação com o Trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; McCulloch & Turban, 2007) e estes, por sua vez, conduzem à diminuição da Intenção de Saída dos trabalhadores que representam um ativo estratégico para a eficácia e competitividade organizacionais (Bártolo-Ribeiro, 2020; Tang et al., 2021; Tett & Meyer, 1993). Assim, tal como enfatiza Ployhart (2006, p. 869) “Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem.”.

Efetivamente, o *P-O Fit*, a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída, são variáveis amplamente estudadas na literatura organizacional, observando-se, todavia, uma escassez de estudos que se debruçam sobre a interligação das mesmas segundo uma abordagem qualitativa. Neste sentido, a presente investigação visa colmatar esta lacuna científica, tendo, assim, como objetivo geral a exploração do papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída num contexto laboral específico. Foram, em concordância, delineados os seguintes objetivos específicos: (1) Identificar o grau de Congruência percebida entre os valores organizacionais e os valores individuais, (2) Explorar a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho e (3) Explorar a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da Organização.

Ajustamento Pessoa-Organização

O conceito de *Fit* é conhecido pela grande generalidade do tecido organizacional, na medida em que os candidatos escolhem organizações tendo por base a sua percepção de *Fit* com a mesma, bem como os responsáveis pelo Recrutamento e Seleção de pessoas baseiam as suas decisões de contratação de acordo, também, com a percepção de *Fit* do candidato com a

organização (Cable & DeRue, 2002). Com efeito, o modelo de ajustamento a partir do qual se estrutura o processo de Recrutamento e Seleção, tem a sua génese na Teoria de Ajustamento ao Trabalho de Dawis e Lofquist (1984), correspondendo à primeira teoria a abordar o conceito de *Person-Environment Fit* (Bártolo-Ribeiro, 2020). Conforme este modelo teórico preconiza, os indivíduos procuram ambientes de trabalho congruentes com as suas características intrapessoais (Tak, 2011). De acordo com Bártolo-Ribeiro (2020), o construto do ajustamento pessoa-ambiente tem sido amplamente estudado nas suas inúmeras facetas, entre as quais se destacam: o ajustamento em relação à chefia (*person-supervisor fit*), à equipa de trabalho (*person-group fit*), à escolha vocacional (*person-vocational fit*), à função (*person-job fit*) e à organização (*person-organization fit*).

No presente estudo, e atendendo aos objetivos definidos, focar-nos-emos no construto *Person-Organization Fit (P-O Fit)*. Para Chatman (1989, p. 339), o *P-O Fit* pode ser definido como “a congruência entre as normas e valores das organizações e os valores das pessoas”. Já Kristof-Brown (1996, pp. 4-5) propõe a seguinte definição “a compatibilidade entre as pessoas e organizações que ocorre quando: (a) pelo menos uma entidade providencia o que a outra precisa, ou (b) partilham características fundamentais, ou (c) ambas.”. Tal remete-nos para uma taxonomia alternativa do conceito de ajustamento: o *fit* suplementar, que ocorre quando o indivíduo percebe que as suas características são similares às dos restantes elementos do seio organizacional, e o *fit* complementar, que sucede quando as características do trabalhador complementam as do ambiente organizacional (Muchinsky & Monahan, 1987).

Segundo Newton e Jimmieson (2009), existem duas formas de operacionalizar o conceito de *fit*: o *fit* subjetivo e o *fit* objetivo. Considera-se que o primeiro mede diretamente o modo pelo qual os trabalhadores percebem que as suas características pessoais vão ao encontro das da organização, enquanto o *fit* objetivo estabelece a comparação objetiva entre as características intrapessoais e uma classificação independente da organização referente a essas características (Newton & Jimmieson, 2009). A operacionalização mais frequentemente utilizada do *P-O Fit*, corresponde à congruência entre os valores individuais e a cultura de uma organização (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, 1996). Neste sentido, tal como evidencia Posner (2010), esta forma particular de medir o *P-O Fit* requer uma apreciação do nível de concordância entre os valores intrapessoais e o sistema de valores organizacionais, e/ou em que medida os colaboradores acreditam que devem comprometer os seus próprios valores para corresponder a determinadas exigências ou expectativas da organização. Ora, segundo Fitzpatrick (2007), os valores intrapessoais podem divergir ou estar desalinhados

com os valores organizacionais, podendo inclusivamente revelar-se antagónicos, o que poderá resultar na perceção de conflito. Por conseguinte, quanto maior a perceção de congruência entre as normas e valores organizacionais e os valores do trabalhador, maior será o nível de *Fit* pessoa-organização (Bártolo-Ribeiro, 2020).

O *P-O Fit* pode revelar-se fundamental enquanto preditor de uma panóplia de resultados individuais e organizacionais, entre os quais, como referido anteriormente, a Satisfação com o Trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; Liu et al., 2010; McCulloch & Turban, 2007) e a Intenção de Saída da organização (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Tak, 2011).

Satisfação com o Trabalho

A Satisfação com o Trabalho contempla uma longa e vasta tradição de investigação que visa a compreensão e conceptualização das atitudes face ao local de trabalho (Simões, 2020). De acordo com Locke (1976, p.10) a satisfação laboral corresponde a “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”. Ademais, Robbins e Judge (2024), propõem que este construto pode ser definido como um estado emocional positivo em relação ao trabalho, resultante da avaliação que o indivíduo faz acerca das suas características e particularidades, impactando a generalidade da sua experiência profissional. Efetivamente, compreende-se a existência de uma multiplicidade de facetas da satisfação (i.e., satisfação com a tarefa, a chefia, os colegas, a remuneração salarial, entre outras) essencialmente desencadeadas por estados afetivos e por cognições a estes associados (Cunha et al., 2016).

Na ampla literatura sobre a temática, variadíssimos são os antecedentes da Satisfação com o Trabalho, podendo ser agrupados em duas categorias: causas organizacionais e causas pessoais. No que concerne aos fatores da “engenharia situacional”, salientam-se as características relativas ao conteúdo e natureza intrínseca da função (e.g., variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*), assim como o salário, perspetivas de evolução de carreira, estilos de liderança, relações interpessoais, participação no processo decisório e perceção de justiça organizacional (Cunha et al., 2016; Spector, 2012). Já no que diz respeito aos preditores intrapessoais, estes podem, por sua vez, ser subdivididos em variáveis demográficas - género, idade, raça e origem étnica -, e diferenças individuais referentes ao *locus* de controlo e afeto positivo/negativo do colaborador (Cunha et al., 2016). Ora, para

efeitos do presente estudo, de entre os inúmeros determinantes da Satisfação com o Trabalho, importa destacar o *P-O Fit*, dado que quanto maior for a percepção de *match* entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais, maiores serão os níveis de satisfação laboral (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; McCulloch & Turban, 2007).

Já a Satisfação com o Trabalho pode constituir um importante preditor de uma panóplia de resultados, nomeadamente: a *performance* dos trabalhadores (Spector, 2012), a satisfação com a vida (Cunha et al., 2016), os comportamentos de cidadania organizacional, as taxas de absentismo e, em particular, a intenção de saída da organização (Hur & Abner, 2024; Musawer et al., 2021; Tett & Meyer, 1993).

Intenção de Saída

Segundo Tett e Meyer (1993), o conceito de rotatividade - *turnover* em inglês - pode ser descrito como a cessação do contrato laboral e do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização para a qual este trabalha. De ressaltar que, de entre as suas múltiplas facetas, o *turnover* pode ser caracterizado como involuntário ou voluntário. O primeiro ocorre geralmente devido a reestruturações, *layoffs* e processos de *downsizing* (Morrell et al., 2001), enquanto o *turnover* voluntário reflete a decisão do próprio colaborador em sair da organização (Shaw et al., 1998). Com efeito, a Intenção de Saída, a qual remete para o *turnover* voluntário, pode ser definida, de acordo com Tett e Meyer (1993), como o desejo voluntário e consciente de abandonar a organização num futuro próximo. Ademais, o construto da Intenção de Saída é igualmente conceptualizado como a última instância de um processo cognitivo que pode desencadear o comportamento real de abandono, pelo que constitui o precursor imediato do *turnover* voluntário efetivo (Mobley et al., 1979; Morrell et al., 2001).

Assim, revela-se imprescindível debruçar o olhar sobre este conceito, na medida em que, ao conduzir ao comportamento voluntário de saída, pode traduzir-se em efeitos nefastos que comprometem a sustentabilidade e eficácia das organizações (Rego et al., 2023). Com efeito, estima-se que os custos associados ao *turnover* rondam aproximadamente os 150% a 200% do salário anual do colaborador que sai da organização (Bandura & Lyons, 2014). Concomitantemente, assiste-se à saída do capital humano detentor das competências e conhecimentos necessários ao eficaz desempenho da função, espoletando a diminuição da

performance e produtividade das organizações (Shaw et al., 2005). De igual modo, atendendo às relações informais edificadas em contexto laboral, a saída abundante de colaboradores pode desencadear o subsequente abandono daqueles afetivamente mais próximos, dado que começam a indagar acerca das razões subjacentes ao *turnover* e a considerar que algo na organização é desvantajoso e aconselha à saída. A tudo isto acresce o facto de serem os colaboradores mais talentosos que tendencialmente abandonam o seu contexto de trabalho (Rego et al., 2023).

De facto, variadíssimos são os antecedentes da vontade consciente e deliberada de abandonar o local de trabalho, nomeadamente: o *commitment* organizacional (Chang et al., 2013), o suporte organizacional percebido (Hui et al., 2007; Pattie et al., 2006), os estilos de liderança (Robbins & Judge, 2024), a perceção de justiça organizacional no que refere aos sistemas salariais e benefícios atribuídos (Chang et al., 2013), entre outros. Para efeitos do presente estudo, importa destacar, de entre os inúmeros preditores da Intenção de Saída, a Satisfação com o Trabalho, amplamente ressaltada na literatura sobre a temática (Hur & Abner, 2024; Tett & Meyer, 1993), e o *P-O Fit* (Kristof-Brown, 1996; Tak, 2011).

À luz do exposto, o *turnover* voluntário enquanto disfunção organizacional pode ser antecipado ou até suprimido, se as organizações forem capazes de enquadrar e diagnosticar os principais indícios e causas da Intenção de Saída dos seus trabalhadores (Rego et al., 2023).

Relação entre o *P-O Fit*, a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída

Tanto quanto a revisão de literatura nos permite constatar, observa-se uma carência de estudos empíricos que se debrucem sobre a inter-relação das três variáveis, de acordo com uma abordagem qualitativa. Não obstante, várias investigações clássicas, que serão descritas no decorrer da presente secção, demonstram que o *P-O Fit* afeta significativamente os níveis de Satisfação com o Trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; McCulloch & Turban, 2007) e a Intenção de Saída (Kristof-Brown et al., 2005; Tak, 2011), assim como, evidenciam que a Satisfação com o Trabalho constitui um preditor significativo da Intenção de Saída da organização (Tett & Meyer, 1993).

Com efeito, na meta-análise conduzida por Kristof-Brown e colaboradores (2005), cujo objetivo geral consistia em investigar a relação entre diversas formas de *fit* e uma panóplia de resultados individuais e organizacionais, concluiu-se que a perceção de Ajustamento entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais não só apresenta

correlações significativas e de ordem positiva (.44) com os níveis de satisfação laboral experienciados pelos colaboradores, mas também revela estar moderadamente correlacionada com a Intenção de Saída da organização (-.35). Também de acordo com uma investigação realizada por McCulloch e Turban (2007), os resultados corroboram, uma vez mais, que o *P-O Fit* se encontra positiva e significativamente correlacionado com a Satisfação com o Trabalho, isto é, quanto maior for a perceção de congruência entre os valores intrapessoais e os valores da cultura organizacional, maiores serão os níveis de satisfação profissional, sendo este construto ainda responsável por explicar 11% da variância. Ademais, segundo Tak (2011), o *P-O Fit* exibe uma correlação significativa e de ordem negativa com a Intenção de Saída (-.38), constatando o autor que o desajuste percebido entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais suscita o desejo voluntário e consciente de abandonar o local de trabalho.

No que concerne ao estudo clássico realizado por Tett e Meyer (1993), cujo objetivo geral se prendia com a exploração da contribuição das atitudes face ao local de trabalho no processo de *turnover*, observou-se que a Satisfação com o Trabalho apresenta uma correlação negativa e significativa com a Intenção de Saída da organização (-.58), isto é, quanto menores os níveis de satisfação laboral experienciados pelos trabalhadores, maior é o desejo de abandonarem o seu local de trabalho.

Já no que diz respeito à produção empírica contemporânea, destacam-se na literatura dois estudos que contribuem com *insights* relevantes sobre o papel mediador da satisfação laboral na relação entre o *P-O fit* e a Intenção de Saída. Assim, numa investigação conduzida por Vekeman e colaboradores (2017), cujo objetivo geral consistia na exploração do papel moderador da perceção de empregabilidade dos professores na relação “*P-O Fit* – Satisfação com o Trabalho – Intenção de saída”, concluiu-se que o Ajustamento Pessoa-Organização só produz efeito sobre a Intenção de Saída, através da mediação da Satisfação com o Trabalho. De modo análogo, segundo Tang e colaboradores (2021), quanto maior a perceção de *fit* entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais, mais elevados são os níveis de Satisfação com o Trabalho, o que, por sua vez, reduz a Intenção de Saída da organização.

De facto, as evidências empíricas decorrentes da revisão da literatura, demonstram que a perceção de ajustamento entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais emerge como um preditor fundamental quer dos níveis de Satisfação com o Trabalho, quer do desejo de abandonar voluntariamente a organização. Além disso, níveis superiores de satisfação laboral, advindos da perceção de *fit*, conduzem à diminuição da Intenção de Saída. Assim, face à lacuna científica inerente ao estudo das inter-relações entre as três variáveis, considera-

se de extrema relevância expandir a investigação, no sentido de explorar o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída num contexto laboral específico, e recorrendo à metodologia qualitativa.

Método

Objetivos do Estudo e Questões de Investigação

O objetivo geral do presente estudo corresponde à exploração do papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída num contexto laboral específico. Pretende-se, concretamente: (1) Identificar o grau de Congruência percebida entre os valores organizacionais e os valores individuais, (2) Explorar a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho e (3) Explorar a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da Organização.

Tendo por base os objetivos definidos, pretende-se responder às seguintes questões de investigação: QI (1) Em que medida é percecionada Congruência entre os valores organizacionais e os valores individuais?; QI (2) Qual é a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho?; e QI (3) Qual é a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da organização?

Metodologia de Investigação

Tendo em consideração os objetivos definidos e com o intuito de responder às questões de investigação expostas anteriormente, adotou-se uma metodologia qualitativa, que visa a compreensão, análise e descrição do fenómeno no seu contexto real, privilegiando a idiosincrasia e singularidade dos indivíduos relativamente aos significados construídos e percepções que atribuem às suas vivências concretas (Sampieri et al., 2006). Com efeito, a presente investigação denota um enfoque: a) exploratório, devido à escassez de estudos de natureza qualitativa que se debruçam sobre as interações e efeitos produzidos entre as três variáveis; b) descritivo, na medida em que procura detalhar propriedades, características e dimensões mais relevantes da problemática; c) correlacional, dado que tem o intuito de

estabelecer relações entre construtos, não sendo, todavia, a magnitude dessa relação estatisticamente estabelecida; d) não-experimental, visto que não se procedeu à manipulação intencional das variáveis, e e) transversal, tendo em conta que a recolha dos dados foi efetuada num único momento temporal (Sampieri et al., 2006; Sampieri & Torres, 2018).

Estudo de Caso

A presente investigação adota como desenho metodológico o estudo de caso, uma vez que se propõe estudar em profundidade e descrever detalhadamente um fenómeno contemporâneo, inserido no seu contexto real e concreto (Brewerton & Millward, 2012; Yin, 2018). Por conseguinte, o estudo é composto por um caso simples, ou seja, uma organização singular, e embutido, na medida em que inclui várias unidades de análise correspondentes aos trabalhadores da respetiva organização. A organização participante insere-se no contexto laboral português, especificamente no setor da indústria automóvel, que configura o contexto. Cada colaborador da respetiva organização, que participou no estudo, constituiu uma unidade de análise.

Contexto

Tendo em consideração o exposto anteriormente, o presente estudo enquadra-se no *cluster* da indústria automóvel portuguesa, cuja definição, tendo por base a adoção das convenções setoriais da Nomenclatura Estatística das Atividades Económicas da União Europeia, NACE-Rev.2 - correspondente à Divisão 29 da CAE Rev. 3 em Portugal - inclui a “fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e de componentes para veículos automóveis” (OIT, 2022). Configura-se como um setor de atividade vital para a economia nacional, tendo representado, em 2024, cerca de 11.7% do valor acrescentado bruto (VAB) da indústria transformadora portuguesa (AFIA, 2025). Nesse mesmo ano, o setor registou um volume de negócios de aproximadamente 14 mil milhões de euros e empregava cerca de 64.000 trabalhadores (AFIA, 2025).

No que concerne à conjuntura organizacional contemporânea, a indústria automóvel encontra-se a atravessar um período de rápidas transformações estruturais, desencadeadas por alterações nas dinâmicas dos mercados internacionais, pela emergência de desafios relativos à

transição para a mobilidade sustentável, pela influência progressiva da automação e IA, bem como pela necessidade de reconversão dos postos de trabalho. Tais mudanças, aliadas ao caráter imperativo da requalificação da força de trabalho, impactam a capacidade das organizações de atrair e reter talento, de modo a manterem-se competitivas num mercado de trabalho volátil e em grande evolução (OIT, 2022).

Caso

O presente projeto de investigação contempla o caso de uma organização do setor da indústria automóvel portuguesa, sediada na região norte do país, cuja atuação se concentra na produção de veículos comerciais ligeiros e industriais, na distribuição e comercialização de insígnias prestigiadas, bem como na oferta de serviços técnicos especializados. Detentora de um legado incontornável, consolidado ao longo de várias décadas, é movida pelo desígnio de contribuir para acelerar a transição energética e garantir um futuro próspero para as gerações vindouras.

Ora, a organização estabelece como missão o desenvolvimento de produtos de mobilidade altamente sustentáveis e modelos de negócio inovadores, avançando lado a lado com os seus clientes na construção de um futuro mais verde. Assim, aposta na criação de soluções seguras e 100% zero emissões carbónicas, contribuindo para a eficiência e melhoria das redes urbanas, preservação do meio ambiente, e promoção da qualidade de vida dos cidadãos e das comunidades onde opera. Fruto de uma profícua colaboração com os diversos *stakeholders*, ambiciona fortalecer a competitividade do seu portfólio de atividades, tanto pela proficiência tecnológica como pela valorização contínua do capital humano. Os principais valores que regem a sua atividade, igualmente comungados pelas restantes empresas do setor automóvel português, são: (1) a aposta sólida na inovação, que implica a constante reinvenção e disrupção, bem como a antecipação de tendências; (2) o foco contínuo no cliente, visando a criação de valor duradouro, mediante a construção de relações sustentáveis com os diversos *stakeholders*; (3) o compromisso com o respeito e a integridade, privilegiando a transparência, confiança e a consonância com os mais elevados padrões éticos; (4) a adoção de uma postura cooperativa, promovendo a partilha de ideias e a co-construção de soluções; e (5) a permanente dedicação em garantir a qualidade dos produtos e serviços, através da busca incessante pelas normas de excelência.

Atendendo à conjuntura atual da indústria automóvel, importa salientar que as megatendências que moldam o ecossistema da mobilidade coletiva, têm desencadeado repercussões no modo como a organização pauta o exercício da sua atividade. Tal impacto é aferido através da aplicação recorrente de questionários internos, tendo em vista auscultar os colaboradores, refletindo o interesse genuíno em compreender os desafios emergentes na área da Gestão de Pessoas - o que motivou, precisamente, a sua aceitação em participar neste estudo. De ressaltar que, a pedido da organização, será assegurado o total anonimato, pelo que quaisquer elementos identificativos, foram, deliberadamente, omitidos ou generalizados ao longo deste trabalho.

Unidades de Análise

Seleção dos participantes

Participaram neste estudo 10 colaboradores, pertencentes aos diversos departamentos que compõem a divisão responsável pelo desenvolvimento de atividades de *staff*, garantindo, assim, uma ampla representatividade funcional. A amostra é não-probabilística e foi escolhida por conveniência (Sampieri & Torres, 2018), com base no seguinte critério de seleção: colaborador a exercer funções na organização há pelo menos 1 ano.

Importa ressaltar que a dimensão da amostra, foi estabelecida mediante o princípio de saturação teórica (Given, 2008), isto é, o processo foi interrompido quando se deixou de verificar a emergência de informações novas e pertinentes para o presente estudo.

Caracterização dos participantes

Tendo em conta o Quadro 1, verifica-se que, dos dez colaboradores que compõem a amostra, 90% são do sexo feminino e 10% do sexo masculino. No que concerne à antiguidade dos participantes na organização, a mesma situa-se entre 1 e 36 anos ($M = 15.80$, $DP = 14.78$). Relativamente ao número de empregos, este oscila entre 1 e 3 ($M = 1.70$, $DP = 0.82$).

Com o intuito de garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, foi-lhes atribuído um código individual (Pn), em que “P” designa participante e “n” representa o número que corresponde à ordem cronológica da realização das entrevistas.

Importa ressaltar que, considerando a reduzida dimensão da divisão onde o estudo se realizou, com cerca de 30 colaboradores, optou-se por uma caracterização menos pormenorizada da amostra, de forma a mitigar qualquer risco de identificação dos participantes. Ademais, em virtude do desfasamento ao nível da variável “sexo” na respetiva divisão, todas as transcrições foram designadas uniformemente no masculino, tendo em vista salvaguardar os princípios do anonimato e da confidencialidade que norteiam o presente estudo.

Quadro 1.

Caracterização dos participantes do estudo

Participantes	Sexo	Antiguidade na Organização (anos)	Número de Empregos
P1	F	36	1
P2	F	10	2
P3	M	3	1
P4	F	2	2
P5	F	4	1
P6	F	10	3
P7	F	22	1
P8	F	34	1
P9	F	1	3
P10	F	36	2

Técnica de recolha de dados

No que concerne às técnicas de recolha de dados, a presente investigação qualitativa privilegiou a utilização de múltiplas fontes de evidência, por forma a permitir a triangulação da informação e garantir a validade interna (Yin, 2018). Por conseguinte, recorreu-se à consulta dos documentos facultados pela organização, assim como às entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à entrevista semiestruturada, tal configura uma das técnicas de recolha de dados mais importantes no âmbito de um estudo de caso, sendo um instrumento aberto e flexível, que proporciona o acesso às narrativas, *insights* e significados atribuídos pelos indivíduos ao fenómeno em estudo, em maior detalhe e profundidade (Sampieri et al., 2006). Com esta forma livre de expressar, tornou-se possível transformar os conhecimentos implícitos dos atores organizacionais em conhecimentos explícitos, passíveis de interpretação (Flick, 2009). Assim, para as entrevistas, elaborou-se um guião semiestruturado (Apêndice A), tendo em consideração os objetivos de investigação definidos e o estado da arte. De facto, as várias questões são concebidas segundo uma lógica sequencial, pertinente, inteligível, que favorece a apreensão de significado e que facilita a discussão natural (Foddy, 1993/1996). Este guião subdivide-se em quatro secções: 1) apresentação, introdução à temática em estudo e esclarecimento sobre a condução da entrevista; 2) questões relativas à caracterização dos participantes; 3) perguntas de resposta aberta acerca do tema da presente investigação; e 4) espaço para eventuais dúvidas e/ou comentários adicionais, seguido do agradecimento pela colaboração.

No que diz respeito à análise documental, esta revela-se particularmente útil, dado que possibilita corroborar e incrementar as evidências obtidas, a partir de outras fontes de informação (Yin, 2009). Neste sentido, procedeu-se à exploração e à análise interpretativa (Jupp & Noris, 1993, citado em Bloor & Wood, 2006) dos seguintes materiais: a) um relatório interno baseado nos dados do Barómetro *Peakon*, aplicado aos trabalhadores no ano de 2024, representado sob o formato de *Heat Map*, e cuja análise incidiu no grupo de *itens* designado de “Compatibilidade Organizacional”; e b) um relatório interno acerca do desígnio da sustentabilidade, que contempla igualmente a missão, visão e sistema de valores organizacionais.

Procedimento de recolha de dados

Primeiramente, de modo a recolher os dados para a presente investigação, efetuou-se uma pesquisa destinada a identificar potenciais organizações do contexto laboral português que, com base na publicação de relatórios internos e/ou da realização de estudos organizacionais, demonstravam preocupação com o desígnio da retenção de talento. Paralelamente, definiu-se que a organização deveria dispor, igualmente, de um Departamento de Recursos Humanos capaz de apoiar a implementação do projeto, além de atuar como

catalisador e facilitador da globalidade do processo. Após a seleção de uma organização que cumpria os critérios supramencionados, realizou-se um primeiro contacto, de cariz informal, com um elemento da instituição, no qual se efetuou o convite à participação e colaboração no estudo. Face à receptividade demonstrada, procedeu-se ao envio de um documento formal com a proposta de colaboração (Apêndice B), cujo conteúdo incluía uma apresentação sintética do projeto, nomeadamente: objetivo geral, questões de investigação e metodologia utilizada.

No seguimento de uma resposta positiva por parte da entidade, foi agendada uma reunião com a Direção de Recursos Humanos, na qual se esclareceram dúvidas e se procedeu à análise e seleção dos documentos institucionais, tendo em consideração a sua relevância para o presente trabalho. Concomitantemente, foi definida a população-alvo da investigação, tendo-se optado pela divisão funcional que, não só se adequava aos objetivos estabelecidos, como também evidenciava interesse em integrar o projeto.

Posteriormente, foi divulgado aos membros da divisão o convite para participação no estudo, com recurso ao canal de comunicação interno da organização. A respetiva mensagem contemplou o enquadramento geral do projeto, bem como a indicação de que a participação era inteiramente voluntária e que se encontravam garantidas as questões do anonimato e da confidencialidade. Ademais, indicou-se o endereço de *email* da investigadora, através do qual os colaboradores poderiam manifestar a sua intenção de participar. Conforme a adesão dos participantes, procedeu-se ao agendamento das entrevistas individuais, realizadas *online*, através da plataforma *Microsoft Teams*. De ressaltar que, se optou por este formato de modo a salvaguardar o anonimato e a confidencialidade dos colaboradores. Ora, em cada contacto, foram acordadas datas, horários e duração prevista mais convenientes para ambas as partes. Após o agendamento, foi enviado um *e-mail* de confirmação a cada colaborador, acompanhado do documento de consentimento informado (Apêndice C), através do qual são apresentados os objetivos do estudo, se assegura as questões da confidencialidade e do anonimato, e se salienta a intenção de gravação do áudio das entrevistas. De salientar que, os diversos agendamentos foram sendo realizados de forma gradual, em consonância com o princípio da saturação teórica previamente mencionado.

Tendo em vista testar o guião de entrevista e efetuar os devidos ajustes, procedeu-se à realização de uma entrevista piloto (Given, 2008), com um dos colaboradores da organização que manifestou interesse em participar no estudo. Com efeito, tal permitiu aferir a adequação das diversas questões, não sendo necessário realizar quaisquer alterações no guião previamente elaborado. Contudo, no decurso da entrevista, constatou-se que o participante não cumpria o critério de antiguidade mínima na organização, estabelecido *a priori*. Deste

modo, a entrevista piloto, embora útil para a validação do guião, não integrou o *corpus* de análise. Importa salientar que, as entrevistas subseqüentes decorreram com base no guião validado. No início de cada entrevista, foram colocadas questões destinadas à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes. De seguida, foram lembrados os objetivos do estudo, a intenção de gravação da entrevista e a garantia da confidencialidade e do anonimato, sensibilizando-se o participante para a possibilidade de desistir a qualquer momento, se assim o desejasse. Neste sentido, entre março e abril de 2025, totalizou-se um conjunto de 10 entrevistas individuais, cuja duração média gravita em torno dos 20 minutos.

Importa, ainda, salientar que o presente estudo obteve um parecer favorável (Ref.^a 2024-12-06c) por parte da Comissão de Ética da Faculdade (CdE), encontrando-se em consonância com os princípios deontológicos aplicáveis à investigação empírica.

Técnica de análise de dados

Primeiramente, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, recorrendo-se, para o efeito, às gravações de áudio efetuadas. Concluído este exercício, realizou-se uma leitura “flutuante” do *corpus* de análise (i.e., o conteúdo das entrevistas e da análise documental), tendo em vista aumentar a familiarização com os dados (Bardin, 2016).

Com o intuito de analisar os dados obtidos nas entrevistas, optou-se por efetuar uma análise de conteúdo categorial temática que, segundo Bardin (2016), possibilita a descrição objetiva e sistemática do material recolhido, pela ação da categorização, na medida em que permite transformar os dados brutos em dados organizados. No que concerne ao sistema de categorias (Apêndice D), este foi elaborado tendo por base a revisão da literatura e o guião de entrevista semiestruturado, mas foi igualmente reformulado na sequência da codificação do material, criando, assim, uma combinação de categorias dedutivas e indutivas, respetivamente (Bardin, 2016). A categorização e a contabilização da frequência das mesmas, foram realizadas com o auxílio do *software NVivo 15*® (QRS). O sistema de categorias final é constituído por 18 categorias, sendo que destas, 2 correspondem a categorias livres, designadas de *Free Nodes*, que incluem intervenções da investigadora, verbalizações dos participantes e outros assuntos não relevantes para o objetivo do estudo. Por conseguinte, as restantes 16 categorias configuram as *Tree Nodes*, que permitem responder às questões de

investigação do presente projeto. Estas subdividem-se em 3 categorias de 1º nível, 5 categorias de 2º nível e 8 categorias de 3º nível.

Os documentos institucionais, isto é, os demais elementos que integram o *corpus* de análise, foram examinados de acordo com a abordagem interpretativa (Jupp & Noris, 1993, citado em Bloor & Wood, 2006), com o intuito de compreender os significados implícitos emergentes das produções textuais da organização. Estes documentos foram igualmente triangulados com as informações provenientes das entrevistas, de modo a verificar a sua concordância.

Importa salientar que, uma vez terminada a codificação, procedeu-se à validação do sistema de categorias por um investigador externo (Zhang & Wildemuth, 2009). Neste sentido, obteve-se valores de concordância de 96%, o que evidencia a boa consistência do sistema de categorias desenvolvido e respetiva codificação (Miles & Huberman, 1994). Tal, revelou-se essencial para assegurar a qualidade das inferências extraídas da análise realizada (Zhang & Wildemuth, 2009).

Resultados e sua Discussão

A apresentação e discussão dos resultados obtidos, encontra-se organizada de acordo com a sequência das questões de investigação previamente delineadas.

Congruência entre os valores organizacionais e os valores individuais

Com o intuito de auscultar os participantes quanto ao grau de congruência percebida entre os seus valores intrapessoais e os valores organizacionais, foi formulada uma questão de resposta aberta que permitiu aceder às narrativas construídas em torno dessa percepção. Assim, os resultados obtidos (Quadro 2), evidenciam uma predominância de verbalizações associadas à percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (68%), comparativamente às que expressam a percepção de Desajustamento Pessoa-Organização (32%).

Quadro 2.

Percepção dos colaboradores acerca da Congruência de Valores

		Fontes	Referências (%)	
Congruência de Valores	<i>P-O</i>	Ajustamento Pessoa- Organização (<i>Fit</i>)	9	53 (68%)
	<i>Fit</i>	Desajustamento Pessoa- Organização (<i>Misfit</i>)	1	25 (32%)
				78 (100%)

No que concerne à percepção de *Fit*, a maioria dos participantes (n= 9), revela concordância entre os seus valores intrapessoais e o sistema de valores organizacionais. Considera-se, a título ilustrativo, as verbalizações de P3 e P7, respetivamente:

Eu identifico-me com os valores da minha organização... e considero que, que é uma organização muitooo, virada para, para os colaboradores e para as pessoas. Acho que têm muito em consideração, os colaboradores... as opiniões dos colaboradores. E eu acho isso bastante importante... ao mesmo tempo... é uma organização também... muito, muito virada para a sustentabilidade. Isso também é importante.... e, eu penso que essencialmente para

mim..., e principalmente sentir-me ouvido e sentir que a minha opinião importa, é, é das coisas mais importantes.

É assim, identifico-me totalmente com os valores da organização. E considero que é uma empresa que se pauta... não só pelas questões da responsabilidade social, a questão do compromisso para com os colaboradores..., mesmo a questão da confiança..., ou seja, é uma empresa que se pauta por valores muito, muito sólidos... aquilo que eu sinto é que é uma empresa correta, que se pauta por valores e que realmente os aplica.

Já no que diz respeito à perceção de *Misfit*, surgiu apenas um participante que reflete, explicitamente (i.e., com uma taxa de referenciação de 32%), a perceção de desalinhamento entre os valores intrapessoais e os valores veiculados na cultura organizacional. Neste sentido, atente-se ao testemunho de P1:

Ahh, é assim... já me identifiquei mais... e o que nós tínhamos de início, era muito mais humano, do que propriamente existe agora (...), e, portanto... e eu acho que nós não somos respeitados, por exemplo, eu não me sinto respeitado quando eu dou uma ideia e as pessoas só pensam em números... quando me mandam para um departamento... e, e me dizem que tem que estar a 50% e a 50% do outro lado, e isso faz com que eu me sinta, e para o que lhe disse, para os problemas e as características que eu tenho de, de saúde... isto de estar a 50% numa empresa... que diz que, fazem tudo por, fazem tudo pelo colaborador é que mais importa... isto tudo é o que mais importa... ou primeiro são as pessoas e depois é que é o resto... é uma balela.

Estes resultados são consonantes com os dados do Barómetro *Peakon* de 2024. Em particular, no grupo de *itens* relativo à “Compatibilidade Organizacional”, operacionalizado através da questão “Os valores da [nome da Entidade] estão de acordo com o que eu considero importante na minha vida”, obteve-se um *score* médio de 8.4 (numa escala de 1 a 10). Este dado reflete uma perceção coletiva e generalizada de congruência entre os valores pessoais dos colaboradores e os valores institucionais que corrobora, assim, a preponderância do Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) observado neste estudo. Considere-se, por exemplo, o testemunho de P6 “(...) toda a gente sabe, toda a gente sabe quais são os valores da empresa eee... pronto, e que correspondem com, acabam por corresponder com os meus.”.

De salientar que, concomitantemente à perceção de congruência de valores, emergiram nas entrevistas múltiplas verbalizações que evidenciam a influência da liderança

na promoção do *P-O Fit*. Com efeito, os líderes são descritos ora como agentes capazes de fortalecer a percepção de compatibilidade com os valores da cultura organizacional “(...) *sim, sim, acho, sem dúvida, acho que realmente somos agora mais e ... valorizados agora por causa da nova chefia.*” (P10), ora como figuras cuja atuação pode desencadear a percepção de *Misfit* “*Muita das vezes não, nana... não nos sentimos, e eu pessoalmente, valorizados, isto tem muito a ver com, com as chefias... e com, e com a forma como eles encaram a liderança. (...) é assim, nem todos têm a mesma experiência, nem todos têm os mesmos chefes... percebe?*” (P1). De facto, de acordo com Schein (2010), a cultura organizacional e a liderança configuram conceitos indissociáveis, na medida em que são os líderes que a criam e a perpetuam. Assim, as lideranças desempenham um papel crucial na edificação da cultura aquando da génese da organização, moldam este sistema de significados partilhados ao articularem novas formas de agir e de pensar, e/ou são responsáveis por aplicar um conjunto de processos de socialização que sustentam as normas, valores e os pressupostos fundamentais pelos quais a cultura de uma organização se pauta (Robbins & Judge, 2024).

Papel do *P-O Fit* na Satisfação com o Trabalho

A segunda questão de investigação “Qual é a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho?”, visa compreender como os trabalhadores percebem o papel do Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) ou do Desajustamento Pessoa-Organização (*Misfit*) nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho. Para tal, atente-se aos resultados apresentados no Quadro 3.

Quadro 3.

Papel do P-O Fit na Satisfação com o Trabalho

		Fontes	Referências (%)
Papel do <i>P-O Fit</i> na Satisfação com o	Papel atribuído à percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>) na Satisfação com o Trabalho	Papel Significativo	24 (100%)
		9	19 (79%)

Trabalho	Papel atribuído à percepção de Desajustamento Pessoa-Organização (<i>Misfit</i>) na Satisfação com o Trabalho	Papel Significativo	1	5 (21%)
-----------------	---	---------------------	---	---------

No que diz respeito ao papel desempenhado pelo *P-O Fit*, observa-se que este constituiu um importante preditor dos níveis de Satisfação com o Trabalho. Concretamente, a percepção de *Fit* entre os valores intrapessoais dos colaboradores e o sistema de valores organizacionais, revela-se determinante para a conceção de um estado emocional positivo face ao trabalho (79%), como ilustra P6: “[*A percepção de Ajustamento Pessoa-Organização*] tem uma diferença muito grande, não é? Porque eu estou à vontade e sinto-me bem e feliz a trabalhar numa empresa que, lá está, que está em linha com os meus valores... e, portanto, sim, faz todo o sentido.”. Considere-se, ainda, a verbalização de P9:

(...) Olha é muito bom, porque, tu acordas de manhã com uma sensação de ir trabalhar... muito mais bem-disposto, muito mais colaborativo, ou seja, eu acho que até em termos de rentabilidade, de produtividade no trabalho, acho que até é melhor.

Por outro lado, a percepção de *Misfit* entre os valores intrapessoais dos colaboradores e os valores organizacionais, encontra-se associada, de modo significativo, a menores níveis de satisfação laboral (21%), tal como se pode verificar pelo testemunho de P1 “*Senti-me muito mal, senti-me ... eu senti-me completamente sozinho. Senti-me completamente... desajustado, senti que me abandonaram completamente, senti que não tinha nada a ver (...) olha, não... eu fiquei sem níveis satisfação.*”.

Assim, os resultados obtidos, reiteram a evidência empírica amplamente identificada na literatura quantitativa, que reconhece o *P-O Fit* como um construto positiva e significativamente correlacionado com a Satisfação com o Trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; McCulloch & Turban, 2007; Tang et al., 2021).

Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída

Na terceira e última questão de investigação “Qual é a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da organização?”, procurou-se explorar o papel dos elevados

e baixos níveis de Satisfação com o Trabalho, derivados da percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) ou de Desajustamento Pessoa-Organização (*Misfit*), respetivamente, na Intenção de Saída. Neste sentido, observe-se os resultados expostos no Quadro 4.

Quadro 4.

Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída

		Fontes	Referências (%)		
Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	Papel atribuído aos elevados níveis de Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	Papel Significativo	6	13 (62%)	21 (100%)
		Papel moderado	2	5 (24%)	
		Papel Não Significativo	1	1 (5%)	
	Papel atribuído aos baixos níveis de Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	Papel Significativo	1	2 (9%)	

No que diz respeito ao papel desempenhado pelos baixos níveis de satisfação laboral, derivados da percepção de *Misfit*, constata-se uma associação significativa e negativa com o desejo dos colaboradores de abandonarem o seu local de trabalho (9%). Considere-se, a título ilustrativo, a verbalização de P1 “*Olhe eu estou-lhe a dizer que, se me oferecessem um valor que eu achasse justo, eu vinha-me embora na hora!*”. Com efeito, tais resultados encontram ressonância na literatura acerca da temática, a qual tem enfatizado o papel preponderante de baixos níveis de Satisfação com o Trabalho, no aumento da Intenção de Saída da organização (Hur & Abner, 2024; Musawer et al., 2021; Vekeman et al., 2017).

Contudo, no que concerne aos elevados níveis de satisfação laboral, decorrentes da percepção de *Fit*, a análise de conteúdo categorial temática evidenciou padrões distintos na relação desta variável com a Intenção de Saída, os quais foram sistematizados indutivamente em diferentes categorias, tendo em vista a compreensão aprofundada do fenómeno. De facto, para grande parte dos entrevistados (n= 7), os elevados níveis de Satisfação com o Trabalho, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*), desempenham um papel significativo na sua vontade consciente e deliberada de não abandonar o local de trabalho (62%), tal como

previsto na literatura (Tang et al., 2021; Vekeman et al., 2017). Atente-se, por exemplo, aos testemunhos de P4 e P5, respetivamente:

(...) sim, exato lá está, como já tinha também dado um bocadinho a entender...é assim e, confesso que muitas vezes é tentador, não é? quando há propostas com um salário maior... pensa-se nessa situação, só que, lá está, o que me faz mesmo dizer “não” e que “não vale a pena”, é precisamente o alinhamento com a empresa, porque vale muito uma pessoa levantar-se de manhã e ir completamente bem disposta para o trabalho, porque se sabe eee, com quem trabalha, eee e que vai e que está bem (...) pronto, realmente poderia estar num sítio se calhar a ganhar mais, é verdade, mas aaa, pronto, se calhar também ia arrepender-me pelo facto de, os valores da empresa para onde eu ia, se calhar não se iam enquadrar tanto como os meus.

(...) se só estamos a ponderar a questão dos valores, não é isso que me move a mudar, não tenho interesse absolutamente nenhum em mudar, porque, porque nessa, nesse campo, nessa, nessa variável, estou plenamente satisfeito.

Em contrapartida, na subcategoria “*Papel Moderado*”, constata-se que uma elevada satisfação laboral, decorrente da perceção de *Fit*, embora seja relevante, não se afigura, por si só, suficiente para diminuir a Intenção de Saída. Efetivamente, para estes colaboradores (n= 2), os elevados níveis de Satisfação com o Trabalho, derivados da perceção de *Fit*, apenas se traduzem na diminuição do desejo de abandonar a organização, quando conjugados com outros fatores, designadamente a compensação e a conciliação vida pessoal e profissional (24%). Considera-se, a título ilustrativo, a verbalização de P2 “*É assim, eu vou ter de pôr, eu não vou, não consigo responder a isso sem pôr mais 2 coisas que para mim, neste momento, nesta fase, lado a lado que é: a compreensão e a empatia por conseguirmos ter uma vida profissional e uma vida pessoal equilibrada..., mas vou pôr isso à beira da remuneração, porque acho que é outro fator extremamente importante...*”. Atente-se, ainda, à verbalização de P3:

Hmm. Sim, exato.... e o facto de me sentir satisfeito e perceber o ajustamento com a minha empresa, mais a questão remuneratória, que é muito importante, como já referi... é o que me faz ficar aqui, sim.

Atendendo à literatura acerca da temática, constata-se que a satisfação laboral medeia a relação entre o *P-O Fit* e a Intenção de Saída (Tang et al., 2021; Vekeman et al., 2017), sem, contudo, a compensação ser contemplada nessa interação. Paralelamente, investigações que se debruçam sobre a relação entre a compensação e a Intenção de Saída, evidenciam o seu efeito direto e/ou mediado pela satisfação laboral (Aman-Ullah et al., 2023; Jogi et al., 2025), sem considerar o *P-O Fit* enquanto variável antecedente. De modo análogo, a conciliação vida pessoal-profissional produz um efeito significativo na Intenção de Saída, quer de forma direta, quer pela mediação da satisfação laboral (Aman-Ullah et al., 2022; Jogi et al., 2025), não sendo, porém, o *P-O Fit* incluído nessa interação.

Assim, esta segmentação conceptual contrasta com os resultados obtidos, os quais evidenciam que a interdependência entre o *P-O Fit*, a satisfação profissional, a compensação e a conciliação vida pessoal-profissional, assume um papel determinante na diminuição do desejo de abandonar a organização.

Por fim, em relação à categoria de 3º nível “*Papel Não Significativo*”, verifica-se que o papel desempenhado pelos elevados níveis de satisfação laboral, derivados da percepção de *Fit*, na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização, é afetado por variáveis como a idade e a percepção de empregabilidade (5%). Neste caso, o participante chega inclusive a sugerir, de forma hipotética, que mesmo perante um cenário de insatisfação laboral não ponderaria abandonar a organização, dada a percepção de dificuldade de reintegração no mercado de trabalho em função da sua idade. Para clarificar, atente-se à verbalização de P8:

Sim, quando uma pessoa está satisfeita, há partida não pensa em abandonar a organização, não é? Também, também não... agora com ... é assim, não quer dizer que seja velho, mas agora com esta idade para, para mudar de emprego, agora também é um bocado complicado, não é? Aaha... mesmo que uma pessoa tivesse muito, muito desagradada com a empresa, não é?

Realmente, no âmbito da literatura acerca da temática, a idade configura-se como uma variável moderadora da relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída, na medida em que, quando não controlada empiricamente, tende a apresentar uma correlação negativa e estatisticamente significativa com o desejo de abandonar a organização. Tal efeito, por sua vez, interfere na relação direta e linear entre a satisfação laboral e a Intenção de Saída (Liu et al., 2010). Contudo, investigações recentes (Hur & Abner, 2024; Pinho et al., 2022)

tendem a negligenciar o papel moderador da idade na interação entre as variáveis-alvo deste estudo, pelo que se constata uma lacuna no conhecimento científico atual que importa colmatar.

Em síntese, a maioria das narrativas corrobora as evidências empíricas mencionadas previamente, pois a satisfação laboral, derivada do *P-O Fit*, representa um importante preditor da Intenção de Saída (Tang et al., 2021; Vekeman et al., 2017). Todavia, os resultados obtidos oferecem um contributo inovador, ao demonstrarem a complexidade da inter-relação das três variáveis, revelando-se imprescindível equacionar a idade, a remuneração e o equilíbrio vida pessoal-profissional, na compreensão aprofundada e holística do fenómeno.

Conclusão

Retomando o objetivo primordial desta investigação, pretendeu-se explorar o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída, num contexto laboral específico, mediante uma abordagem qualitativa.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a satisfação laboral constitui um fator essencial na articulação entre o *P-O Fit* e a Intenção de Saída (Tang et al., 2021; Vekeman et al., 2017). Assim, menores níveis de satisfação profissional experienciados pelos trabalhadores, resultantes do desajustamento entre os seus valores pessoais e os valores da cultura organizacional, conduzem, indiscutivelmente, ao aumento da vontade consciente e deliberada de abandonar a organização. Paralelamente, elevados níveis de satisfação laboral, derivados da perceção de *Fit*, apenas se traduzem na diminuição da Intenção de Saída, quando conjugados com outros fatores, designadamente a compensação e a conciliação vida pessoal-profissional. Ademais, a idade constitui uma variável que interfere na relação entre os níveis superiores de Satisfação com o Trabalho, derivados da perceção de *Fit*, e a Intenção de Saída.

Por conseguinte, revela-se imprescindível indagar acerca de uma panóplia de práticas organizacionais, capazes de fomentar a perceção de ajustamento pessoa-organização (*Fit*), de maximizar os níveis de satisfação laboral dos colaboradores, e, por sua vez, de diminuir a sua intenção de saída. Desde logo, destaca-se, no âmbito do processo de Recrutamento e Seleção, a adoção dos testes de julgamento situacional - instrumentos que colocam os/as candidatos/as perante cenários hipotéticos, mas plausíveis, tais como dilemas éticos e conflitos interpessoais -, cujo propósito, entre outros, consiste em aferir os valores dos/as potenciais candidatos/as (Harenbrock et al., 2023). Ademais, assume particular relevância a construção de formulários

de valores (e.g., *checklists*), os quais permitem avaliar o *fit* à cultura organizacional. A par da aplicação destas estratégias, deve proceder-se à identificação de indicadores-chave, tais como taxas de *turnover* e índices de satisfação laboral, que permitem aferir, *a posteriori*, a eficácia das medidas implementadas (OPP, 2025).

Concomitantemente, no que concerne aos programas de *onboarding*, as organizações asseguram a adaptação mais célere dos seus novos colaboradores, através da adoção de táticas de socialização que melhor se ajustem à sua cultura organizacional (Bártolo-Ribeiro, 2020). A título ilustrativo, salienta-se a mentoria (i.e., alocação de um elemento sénior que auxilia na transmissão dos modos de conduta aceitáveis, além de facilitar a integração social), enquanto mecanismo potenciador da perceção de *fit* do novo colaborador (Vleugels et al., 2023).

Importa reiterar, ainda, a importância de uma abordagem de liderança humanizada, capaz de inspirar os trabalhadores a agirem em prol dos desígnios estratégicos do negócio, em detrimento dos objetivos individuais, além de fomentar um senso de identificação com os valores subjacentes à cultura organizacional. Neste sentido, a liderança transformacional tem sido reconhecida na literatura como um dos estilos mais eficazes para promover o *Person-Organization Fit* (Raja et al., 2018), pelo que se recomenda a dinamização de ações de formação junto dos líderes, tendo em vista a sua promoção.

Relativamente à compensação, revela-se crucial a implementação de políticas salariais claras e equitativas, por forma a mitigar a perceção de injustiça, fortalecer os níveis de satisfação laboral e diminuir a intenção de saída (Aman-Ullah et al., 2023). Com efeito, propõe-se a realização periódica de *benchmarkings*, visando garantir a competitividade dos pacotes remuneratórios oferecidos pela organização.

No que concerne à articulação vida pessoal-profissional, recomenda-se a promoção de uma cultura organizacional alicerçada na confiança mútua, na co-responsabilidade e no bem-estar, através da auscultação regular dos trabalhadores, da aplicação de modelos de trabalho flexíveis e do *design* de apoios para as famílias mediante as suas necessidades (OPP, 2020).

Assim, espera-se que os resultados do presente estudo possam contribuir com *insights* valiosos acerca do fenómeno em contexto laboral. Ademais, pretende-se reforçar, junto dos profissionais da Gestão de Pessoas, a necessidade de ajustarem, de forma contínua, o *corpus* de conhecimento desenvolvido ao longo de décadas, e assumirem preponderância no núcleo de decisores estratégicos, garantindo a implementação das melhores práticas que visam a retenção do capital humano crítico para o alcance da sustentabilidade e vantagem competitiva das organizações (Bártolo-Ribeiro, 2020; Rego et al., 2023).

Limitações Metodológicas e Sugestões para Futuras Investigações

Embora o presente projeto de investigação tenha sido concebido com elevado rigor e minúcia, a fim de salvaguardar a sua qualidade e robustez, importa reconhecer a existência de algumas limitações metodológicas.

Primeiramente, a condução das entrevistas semiestruturadas em formato *online*, apesar de permitir a otimização eficaz dos recursos financeiros e temporais, pode ter comprometido a duração média destas sessões. Tal circunstância poderá ter restringido a profundidade das narrativas, além de implicar a perda de pistas emocionais e comportamentais enriquecedoras da análise qualitativa.

Adicionalmente, constatou-se uma sub-representação de trabalhadores que manifestam intenção de saída, o que poderá ter condicionado a heterogeneidade da amostra. Ainda que se possa conjecturar que tais indivíduos seriam mais propensos a vocalizar as suas experiências, é igualmente plausível que tenham optado por não participar, devido ao receio de exposição e/ou à desconfiança face às questões do anonimato e da confidencialidade.

Em relação às sugestões para futuros estudos, recomenda-se a adoção de metodologias mistas, uma vez que a articulação de abordagens qualitativas e quantitativas se revela frutífera na obtenção de evidências mais ricas e robustas (Yin, 2018). Com efeito, a metodologia supramencionada permitiria uma compreensão holística e integrada das inter-relações entre as variáveis alvo deste estudo, captando, simultaneamente, a idiosincrasia e a singularidade das narrativas individuais, e a consistência empírica dos padrões observados. Neste sentido, a abordagem mista possibilitaria, igualmente, operacionalizar e testar hipóteses com variáveis como a compensação, a articulação vida pessoal-profissional e a idade, que surgiram como fatores determinantes no presente estudo.

Por fim, sugere-se a realização de estudos longitudinais que possibilitem acompanhar a evolução do *P-O Fit* ao longo do tempo, assim como a sua interação com os níveis de Satisfação com o Trabalho experienciados pelos colaboradores e, por sua vez, com a sua Intenção de Saída.

Referências

- Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2022). Balancing is a necessity not leisure: a study on work–life balance witnessing healthcare sector of Pakistan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 127-147. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0338>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee’s behaviour: A mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(2), 221-236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Andrade, L., Santos, C., & Faria, L. (2023). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between perceived overqualification, turnover intention and job performance among call center employees. *Polish Psychological Bulletin*, 54(4), 262-271. <https://doi.org/10.24425/ppb.2023.148845>
- Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel. (2025). *Indústria de componente para automóveis*. AFIA. https://afia.pt/wp-content/uploads/2022/09/AFIA_fabricantesindustriaautomovel.pdf
- Bandura, R. P., & Lyons, P. R. (2014). Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees: Successful firms invest time, money and commitment in retention. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 29-32. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0101>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lda.
- Bártolo-Ribeiro, R. (2020). Recrutamento, seleção e integração. In M., Robalo (Eds.), *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações* (1ª Ed., pp. 493-513). Edições Sílabo.

- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. SAGE Publications.
- Brewerton, P., & Millward, L. (2012). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage Publications.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International* 9(2), 191-206.
<https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). Motivação e bem-estar no trabalho. In *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª Ed., pp. 113-184). Editora RH.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. University of Minnesota Press.
- Derous, E., & De Fruit, F. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1-3.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12123>

- EUROSTAT (2024). *Employment by job satisfaction, sex, age, citizenship and occupation*. European Commission.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfso_21jsat03/default/table?lang=en
- Fitzpatrick, R. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 18(3), 280-305. <https://doi.org/10.1108/10444060710826007>
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4th ed.). SAGE.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários* (L. Campos, Trad.). Celta Editora. (Trabalho original publicado em 1993).
- Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE.
- Harenbrock, J., Forthmann, B., & Holling, H. (2023). Retest reliability of situational judgment tests: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(4), 169–184. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000323>
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735-751. <https://doi.org/10.1348/096317906X171037>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379-395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1).
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- 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: an international journal*, 38(5), 615-625.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.5.615>
- Locke, E. A., (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Rand McNally.
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using person–organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Musawer, A., Amarkhil, D. K., & Laiq, M. (2021). Factors influencing employees' intention to leave job. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology* 8(2), 43-53.
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789. <https://doi.org/10.1080/09585190903087198>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). *Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: Uma necessidade básica (sobretudo em contexto de crise)*. OPP. https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/doc_covid_19_equilibrio_vida_pessoalprofissional.pdf
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2025). *Da atração à integração de trabalhadores/as nas organizações*. OPP. https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_app_daatracaoaintegracaodetrabalhadores.pdf

- Organização Internacional do Trabalho. (2022). *Conduzir a mudança: o futuro do trabalho no sector automóvel português*. OIT.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-lisbon/documents/publication/wcms_848400.pdf
- Pattie, M., Benson, G. S., & Baruch, Y. (2006). Tuition reimbursement, perceived organizational support, and turnover intention among graduate business school students. *Human Resource Development Quarterly*, 17(4), 423-442.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1184>
- Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., & de Oliveira, E. R. D. S. (2022). Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3).
<https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6), 868-897.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 535-541.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>
- Raja, U., Bouckennooghe, D., Syed, F., & Naseer, S. (2018). Interplay between PO fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47(4), 913-930. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2026-0161>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques., C. A. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª Ed.). Edições Sílabo.

- Rego, A., Cunha M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2023). Treze disfunções organizacionais. In M., Robalo (Eds.), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed., pp. 780-817). Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2024). Job attitudes. In *Organizational Behavior* (19ª Ed., Global Edition, pp. 112-137). Pearson.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2024). Organizational culture and change. In *Organizational Behavior* (19ª Ed., Global Edition, pp. 546-587). Pearson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Simões, E. (2020). Personalidade e comportamento organizacional. In M., Robalo (Eds.), *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações* (1ª Ed., pp. 135-158). Edições Sílabo.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.5465/256939>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management journal*, 48(1), 50-68. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993112>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4nd ed.). Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (2012). Feelings about work: Job attitudes and emotions. In *Industrial and Organizational Psychology: Research & Practice* (6ª Ed., pp. 215-243). John Wiley & Sons, Inc.

- Tak, J. (2011). Relationships between various person–environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 315-320. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.006>
- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to keep sustainable development between enterprises and employees? Evaluating the impact of person–organization fit and person–job fit on innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653534>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vekeman, E., Devos, G., Valcke, M., & Rosseel, Y. (2017). Do teachers leave the profession or move to another school when they don't fit?. *Educational Review*, 69(4), 411-434. <https://doi.org/10.1080/00131911.2016.1228610>
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational behavior*, 44(2), 376-398. <https://doi.org/10.1002/job.2607>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a Ed.). Sage publications, INC.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^a Ed.). Sage publications, INC.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp. 308-319). Libraries Unlimited.

Apêndices

Apêndice A

Guião de Entrevista

I. Introdução

Bom dia/Boa tarde. Gostaria, desde já, de começar por agradecer ter aceite o convite para participar nesta entrevista. O meu nome é Maria Inês, sou estudante do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Encontro-me, neste momento, a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, o meu projeto de Dissertação, no qual pretendemos explorar o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a perceção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída da Organização.

Tal como previsto no documento de Consentimento Informado, irei proceder à gravação áudio da entrevista, cuja utilização se destina exclusivamente para fins académicos.

Antes de avançarmos, gostaria de saber se dispõe de alguma dúvida ou questão sobre o que discutimos até ao momento?

Sinta-se completamente à vontade para me interromper, caso considere necessário, para colocar questões ou fazer comentários.

Se não houver questões adicionais que pretenda ver esclarecidas, irei então iniciar a gravação.

II. Caracterização Sociodemográfica e Profissional do Participante

- 1) Sexo;
- 2) Antiguidade na organização;
- 3) Número de empregos.

III. Questões

Q1 (1) Em que medida é percecionada Congruência entre os valores organizacionais e os valores individuais?

1. Em que medida é que se identifica com os valores da organização em que trabalha? (De que modo considera que os seus valores pessoais estão ajustados aos valores da sua organização?).
2. De uma forma geral, como integra essa sua experiência? Podia falar um pouco mais sobre isso? – quando o participante responde “Há valores com os quais me identifico, outros não”;
Houve alguma situação em que sentiu que a organização o levou a agir de uma forma que não considerasse ser a correta? – quando o participante responde “hah sim... de forma geral identifico-me”, ou seja, demonstra alguma hesitação ou dá a entender que nunca pensou sobre isso. Por isso, a pergunta é mais provocatória.

Descreva-me algumas situações em que sentiu que os seus comportamentos estavam alinhados com aquilo que a organização esperava de si (os modos de conduta aceitáveis dentro da organização) e com os seus valores pessoais (aquilo que considerava ser correto)?

ou

Descreva-me algumas situações em que tenha sentido que para fazer o que a sua organização esperava de si (os modos de conduta aceitáveis dentro da organização) teve de abdicar dos seus valores pessoais (aquilo que considerava ser correto)

QI (2) Qual é a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho?

3. Nas situações que relatou anteriormente, nas quais percebeu a existência de um ajustamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização, qual o papel que isso teve nos seus níveis de satisfação com o seu trabalho? O que sentiu/sente nessas situações?

Ou

Nas situações que relatou anteriormente, nas quais percebeu a existência de um desajustamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização, como é que isso interferiu com os seus níveis de satisfação com o seu trabalho? O que sentiu/sente nessas situações?

QI (3) Qual é a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da organização?

4. Tendo em consideração o que descreveu anteriormente, nomeadamente a forma como a perceção de ajustamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização impactou positivamente os seus níveis de satisfação com o trabalho, em que medida considera que esse maior grau de satisfação influencia o seu desejo de abandonar a organização? (De acordo com o que conversamos até ao momento, de que forma é que isso impacta o seu desejo de abandonar ou de permanecer na sua organização?).

Ou

Tendo em consideração o que descreveu anteriormente, nomeadamente a forma como a perceção de desajustamento entre os seus valores pessoais e os valores da organização impactou negativamente os seus níveis de satisfação com o trabalho, em que medida considera que esse menor grau de satisfação influencia o seu desejo de abandonar a organização? (De acordo com o que conservamos até ao momento, de que forma é que isso impacta o seu desejo de abandonar a sua organização?).

Da minha parte, estas eram as questões que pretendia colocar. Posto isto, gostaria de colocar alguma questão? Existe alguma informação que queira acrescentar ou algum aspeto que pretenda esclarecer sobre os temas que aqui foram abordados? (Dar espaço para o entrevistado colocar questões, comentários...).

Damos, assim, por encerrada esta entrevista. Resta-me agradecer, uma vez mais, a disponibilidade para participar neste estudo e reforçar que o seu contributo é de extrema importância. Ademais, assim que tiver a dissertação concluída, e se assim o desejar, poderei partilhar consigo as reflexões finais do estudo.

Apêndice B

Proposta de Colaboração

O papel da Satisfação com o Trabalho na Relação entre o Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída: Estudo de Caso

Dissertação de Mestrado

Atendendo à conceção e desenvolvimento dos processos inerentes ao Recrutamento e Seleção de pessoas, a Gestão de RH deve atrair e escolher não só indivíduos que possam vir a executar eficazmente as funções organizacionais, mas também profissionais que denotam um elevado ajustamento com os valores da Cultura Organizacional. De facto, a perceção de *match* entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais conduz a níveis superiores de satisfação laboral (Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; McCulloch & Turban, 2007) e, conseqüentemente, à diminuição da Intenção de Saída do capital humano crítico para o alcance do sucesso e vantagem competitiva das organizações (Bártolo-Ribeiro, 2020; Mobley et al., 1979; Tett & Meyer, 1993).

Assim, este estudo tem como objetivo geral a exploração do papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a perceção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída num contexto laboral específico. Para tal, pretendemos responder às seguintes questões de investigação: QI (1) Em que medida é percecionada Congruência entre os valores organizacionais e os valores individuais?; QI (2) Qual é a relação entre a Congruência de valores e a Satisfação com o Trabalho?; QI (3) Qual é a relação entre a Satisfação com o Trabalho e a Intenção de Saída da organização?. Com o intuito de responder a estas questões de investigação, o desenho metodológico consistirá num estudo de caso simples e embutido (Yin, 2018), tendo por base uma abordagem qualitativa, exploratória, descritiva, correlacional, não-experimental e transversal (Sampieri et al., 2006; Sampieri & Torres, 2018).

Neste sentido, vimos solicitar à [nome da organização] a participação na presente investigação, na expectativa de alcançarmos *insights* valiosos sobre o fenómeno em contexto laboral. A recolha de dados será feita essencialmente através da realização de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da organização. Ademais, de modo a triangular os dados assim obtidos e aumentar a qualidade, robustez e fiabilidade do estudo, seria fundamental acedermos a documentos/informações facultados pela organização sobre a temática em estudo

(por ex., taxas de *turnover*, estudos realizados sobre os motivos subjacentes à saída dos colaboradores, questionários de satisfação laboral).

Com base nos resultados obtidos, pretendemos alcançar conclusões relevantes sobre o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída da organização, conclusões que serão determinantes no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas.

Assim, na expectativa de uma resposta positiva, fico à disposição para me deslocar às vossas instalações para apresentar pessoalmente a proposta. Para qualquer questão ou esclarecimento adicional, podem igualmente contactar-me através do seguinte endereço de e-mail: up201909917@edu.fpce.up.pt.

Muito obrigada.

Cordialmente,

Maria Inês dos Santos Matos

Apêndice C

Declaração de Consentimento Informado

Consentimento Informado

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado, a realizar no 2º ano do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, com a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, encontro-me a desenvolver um estudo onde nos propomos explorar o papel da Satisfação com o Trabalho na relação entre a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização e a Intenção de Saída da Organização. A participação no presente estudo implica a sua disponibilidade para a realização de uma entrevista. No decorrer da entrevista serão colocadas questões acerca da temática em estudo, assim como sobre alguns dados pessoais e profissionais. Devido a questões científicas, a sua entrevista será gravada, no entanto garantimos a confidencialidade e o anonimato das respostas dadas. A participação é totalmente voluntária, sendo livre de recusar participar ou desistir a qualquer momento, não tendo tais decisões quaisquer consequências para si. As investigadoras em questão serão responsáveis pelo tratamento, proteção e acesso aos dados recolhidos neste estudo. As mesmas comprometem-se a respeitar e a salvaguardar a sua privacidade e a confidencialidade das suas respostas, assegurar a proteção dos seus dados pessoais, respeitando as normas e orientações nacionais e europeias aplicáveis ao seu tratamento e armazenamento. Os dados fornecidos serão armazenados e conservados pelo período necessário para cumprir as finalidades académicas que motivaram a sua aplicação, sendo posteriormente destruídos. A recolha e tratamento de dados destina-se exclusivamente a fins académicos, sendo os mesmos apresentados e divulgados como tal, contudo resguardando sempre o anonimato dos participantes. Na sequência da participação, caso o entrevistado sinta algum desconforto, deverá contactar a equipa de investigação que o encaminhará para um serviço competente.

Para esclarecer qualquer questão acerca deste estudo poderá contactar Maria Inês Matos através do seguinte endereço de email: up201909917@edu.fpce.up.pt

Assinatura de quem pede consentimento:

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas sobre o estudo. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar no estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelas investigadoras.

O participante

_____, de _____, de _____

Apêndice D

Sistema de Categorias e sua definição operacional

<i>Free Nodes</i>	Intervenções da Investigadora	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo referentes às intervenções da investigadora (incluem-se aqui as unidades de registo relativas a perguntas, reformulações e aprofundamentos da investigadora).	
	Verbalizações dos Entrevistados	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo referentes às verbalizações dos participantes que não estão diretamente relacionadas com a temática em estudo, nem com os objetivos de investigação (incluem-se aqui as unidades de registo relativas à antiguidade na organização, ao número de experiências profissionais até à data e a outras verbalizações dos participantes).	
<i>Tree Nodes</i>	Congruência de Valores	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo referentes à percepção de congruência entre os valores intrapessoais dos colaboradores e os valores da cultura da sua organização.	
		Esta subcategoria engloba todas as unidades de registo relativas à percepção de Ajustamento (<i>Fit</i>) ou de Desajustamento (<i>Misfit</i>) entre os valores intrapessoais dos colaboradores e os valores da cultura da sua organização.	
		Ajustamento Pessoa- Organização (<i>Fit</i>)	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas à percepção de Ajustamento entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais (<i>Fit</i>).
		Desajustamento Pessoa- Organização (<i>Misfit</i>)	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas à percepção de Desajustamento entre os valores intrapessoais e os valores organizacionais (<i>Misfit</i>).

Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo referentes ao papel da percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) ou de Desajustamento Pessoa-Organização (*Misfit*) nos níveis de Satisfação com o Trabalho experienciados pelos colaboradores.

Esta subcategoria engloba todas as unidades de registo relativas às verbalizações que evidenciam o modo como os colaboradores percecionam o papel do Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho.

Papel atribuído à percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) na Satisfação com o Trabalho

Papel Significativo

Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que a percepção de Ajustamento, entre os seus valores intrapessoais e os valores organizacionais, desempenha um papel significativo nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho.

Papel atribuído à percepção de Desajustamento Pessoa-Organização (*Misfit*) na Satisfação com o Trabalho

Papel Significativo

Esta subcategoria engloba todas as unidades de registo relativas às verbalizações que evidenciam o modo como os colaboradores percecionam o papel do Desajustamento Pessoa-Organização (*Fit*) nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho.

Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que a percepção de Desajustamento, entre os seus valores intrapessoais e os valores organizacionais, desempenha um papel significativo nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho.

Papel da Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída

		Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo referentes ao papel dos elevados e baixos níveis de satisfação laboral percebidos pelos colaboradores, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>) ou do Desajustamento Pessoa-Organização (<i>Misfit</i>), na intenção de saída da organização.
Papel atribuído aos elevados níveis de Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	Esta subcategoria engloba todas as unidades de registo relativas às verbalizações que evidenciam o modo como os colaboradores percebem o papel dos elevados níveis de Satisfação com o Trabalho, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>), na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.	
	Papel Significativo	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que os elevados níveis de satisfação com o trabalho, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>), desempenham um papel significativo na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.
	Papel Moderado	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que os elevados níveis de satisfação com o trabalho, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>), assumem relevância juntamente com outros fatores (e.g., a remuneração), na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.
	Papel Não Significativo	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que os elevados níveis de satisfação com o trabalho, derivados do Ajustamento Pessoa-Organização (<i>Fit</i>), não desempenham um papel significativo na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.
Papel atribuído aos baixos níveis de Satisfação com o Trabalho na Intenção de Saída	Esta subcategoria engloba todas as unidades de registo relativas às verbalizações que evidenciam o modo como os colaboradores percebem o papel dos baixos níveis de Satisfação com o Trabalho, derivados do Desajustamento Pessoa-Organização (<i>Misfit</i>), na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.	
	Papel Significativo	Esta categoria de 3º nível, inclui todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos colaboradores, em que os baixos níveis de satisfação com o trabalho, derivados do Desajustamento Pessoa-Organização (<i>Misfit</i>), desempenham um papel significativo na vontade consciente e deliberada de abandonar a organização.

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

