



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de
Turnover: o papel mediador do Significado do Trabalho e o papel moderador dos Valores do
Trabalho

Joana Margarida Roças Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia
Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Patrícia Duarte, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientador:

Prof. Doutor José Gonçalves das Neves, Prof. Associado (com Agregação), ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2019

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Agradecimentos

Porque um caminho nunca é percorrido sozinho, neste meu caminho também foram muitos os que estiveram presentes e que me permitiram chegar até aqui.

À professora Patrícia Duarte, pela sua total disponibilidade e preocupação demonstrada. Pela tranquilidade que transmite, por me desafiar a ir mais além e acreditar em mim.

Ao professor José Neves, pelos conhecimentos teóricos transmitidos, pelas palavras de incentivo e orientação para atingir os meus objetivos.

À minha querida mãe, Helena, que sempre foi o meu grande suporte durante este percurso e em toda a minha vida. Agradeço todas as palavras de motivação, conselhos e, principalmente, pelo amor.

Ao meu pai, Valdemar, que sempre me apoiou em todas as decisões e acreditou nos meus sonhos.

Aos meus primos, que marcaram sempre o meu percurso com as suas palavras sábias e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos meus amigos de sempre, que mostraram uma constante preocupação e compreensão durante esta etapa.

Aos meus amigos do ISCTE-IUL que me acompanharam e que continuam presentes.

À organização que aceitou colaborar nesta investigação, principalmente pela disponibilidade e ajuda dada nos vários momentos de recolha de dados.

A todos os participantes que colaboraram neste estudo.

Ao ISCTE-IUL.

A Deus...

Resumo

Com a crescente preocupação em compreender os comportamentos dos indivíduos no seu local de trabalho, verificou-se um grande interesse em estudar a percepção dos trabalhadores acerca do seu ambiente de trabalho, demonstrada pela consequência das atitudes e comportamentos dos colaboradores relacionados com o trabalho. Neste seguimento começou a estudar-se o conceito de clima organizacional. Paralelamente aos diversos efeitos que o clima tem nas atividades diárias das organizações foi estudado como um forte preditor de intenção de turnover. Surgindo assim como primeira hipótese - a relação entre clima organizacional e a intenção de turnover. Tendo em conta as diversas direções que esta relação pode assumir manifesta-se a importância de estudar potenciais mediadores e moderadores, nomeadamente, o papel mediador do significado do trabalho na relação entre clima organizacional e intenção de turnover, e o papel moderador dos valores do trabalho na relação entre significado do trabalho e intenção de turnover.

Esta investigação conta com dois estudos, o primeiro com uma recolha de dados num só momento, e o segundo, com o intuito de obter dados mais robustos, em contexto real, com uma recolha de dados em dois momentos distintos.

Verificou-se que o significado do trabalho medeia a relação entre clima organizacional e intenção de turnover. Tendo em conta estes resultados, na prática as organizações devem fomentar experiências de trabalho significativas de modo a diminuir a intenção de turnover.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Intenção de Turnover, Significado do Trabalho, Valores do Trabalho

Abstract

With the growing concern to understand the behaviour of individuals in their workplace, there was a great interest in studying the perception of workers about their work environment, demonstrated by the consequence of work-related attitudes and behaviours. In this context, the concept of organizational climate began to be studied. In parallel with the different effects that the climate has on the daily activities of the organizations, the turnover intention was studied as a strong predictor of the organizational climate. Thus, arising as the first hypothesis - the relationship between organizational climate and turnover intention. Taking into account the different directions that this relationship can assume, it is important to study potential mediators and moderators, namely, the mediating role of the meaning of work in the relationship between organizational climate and turnover intention, and the moderating role of work values in the relation between work meaning and turnover intention.

This research has two studies, the first with one-time data collection and, the second, with the purpose of obtaining more robust data, in real context, with data collection at two different times.

It was found that the work meaning mediates the relationship between organizational climate and turnover intention. Given these results, in practice organizations should foster meaningful work experiences in order to reduce turnover.

Keywords: Organizational Climate, Turnover Intention, Work Meaning, Work Values

Índice

Introdução	9
Capítulo I - Enquadramento Teórico	11
1.1. Clima Organizacional	11
1.2. Turnover e Intenção de Turnover	14
1.3. O papel mediador do Significado do Trabalho	17
1.4. O papel moderador dos Valores do Trabalho	22
Capítulo II – Estudos Empíricos	27
2.1. Estudo 1	27
2.1.1. Método.....	27
2.1.1.1. Procedimentos.....	27
2.1.1.2. Amostra.....	27
2.1.1.3. Instrumentos e Medidas.....	28
2.1.2. Resultados.....	30
2.1.2.1. Medidas Descritivas e Análise de Correlações.....	30
2.1.2.2. Teste de Hipóteses	32
2.1.3. Discussão e Conclusões.....	37
2.2. Estudo 2	38
2.2.1. Método.....	38
2.2.1.1. Caracterização do contexto.....	38
2.2.1.2. Procedimento	38
2.2.1.3. Amostra.....	39
2.2.1.4. Instrumentos e Medidas.....	40
2.2.2. Resultados.....	41
2.2.2.1. Medidas Descritivas e Análise de Correlações.....	41
2.2.2.2. Teste de Hipóteses	43
2.2.3. Discussão e Conclusões	47
Capítulo III - Discussão Geral	48
Capítulo IV - Limitações, Sugestões de Estudos Futuros e Implicações Práticas	50
Referências	53
Anexos	69
Anexo A.....	69
Anexo B.....	70
Anexo C.....	74

Anexo D.....	83
Anexo E.....	86

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Tipos de abandono baseados no modelo de Maertz e Campion (2004) ...	15
Quadro 2.1 – Medidas descritivas e correlações entre variáveis	32
Quadro 2.2 – Efeito da mediação do Significado do Trabalho na relação entre o clima organizacional e a Intenção de Turnover.....	34
Quadro 2.3 –Efeitos da moderação dos Valores Extrínsecos na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	35
Quadro 2.4 –Efeitos da moderação dos Valores de Prestígio na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	35
Quadro 2.5 –Efeitos da moderação dos Valores Intrínsecos na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	36
Quadro 2.6 –Efeitos da moderação dos Valores Sociais na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	36
Quadro 2.7 – Medidas descritivas e correlações entre variáveis	42
Quadro 2.8 – Efeito da mediação do Significado do Trabalho na relação entre o clima organizacional e a Intenção de Turnover.....	44
Quadro 2.9 –Efeitos da moderação dos Valores Extrínsecos na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	45
Quadro 2.10 –Efeitos da moderação dos Valores Intrínsecos na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	46
Quadro 2.11 –Efeitos da moderação dos Valores Sociais na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	46
Quadro 2.12 –Efeitos da moderação dos Valores de Prestígio na relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover	47

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo das características da tarefa de Hackman e Oldham (1975)	18
Figura 2 – Valores do Trabalho de Ros et al. (1999)	24
Figura 3 – Modelo de Investigação.....	26

Introdução

O interesse em compreender os trabalhadores e os seus comportamentos dentro das organizações está a aumentar e cada vez mais se investe na investigação da percepção que os colaboradores têm sobre o clima dentro das organizações (Riggle, 2007). Com estas preocupações surge a necessidade de promover medidas de intervenção no sentido da sua melhoria (Ali, 2014).

O clima organizacional (CO) é a consequência dos comportamentos, atitudes e sentimentos dos trabalhadores que resultam de um acordo de percepções do seu contexto de trabalho (Lewin, Lippitt, & White, 1939). O clima tem um grande impacto na motivação, atitudes e comportamentos dos trabalhadores sendo, assim, um preditor de produtividade organizacional (Adenike, 2011), tornando-se este um conceito importante na dinâmica das organizações devido às suas relações e efeitos nas atividades do dia-a-dia das organizações (Kanten & Ülker, 2013).

Existem evidências que o clima organizacional é um preditor de Intenção de Turnover (IT) (Shim, 2010). Este conceito, segundo Tett e Meyer (1993), é uma disposição consciente e deliberada do indivíduo para sair da organização. É importante focar que nem sempre o trabalhador abandona efetivamente a organização, pois pode apenas apresentar a intenção de o fazer (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979). O turnover tem sido uma das grandes preocupações das organizações devido aos custos que lhe estão associados e daí, a preocupação em compreender as variáveis que levam os trabalhadores a abandonar as organizações. É neste sentido que surge a primeira hipótese a ser testada nesta investigação, a relação entre clima organizacional e intenção de turnover, sendo que se espera que quando estamos perante um clima positivo, a intenção de abandonar a organização diminua.

Foram realizados vários estudos que apontam diversos preditores que apresentam efeito negativo com a intenção de turnover, entre eles o compromisso organizacional (Schwepker, 2001), isto é, quanto mais o trabalhador estiver comprometido com o seu trabalho, menor será a intenção de saída ou, pelo contrário, quando estão insatisfeitos procuram novas alternativas e abandonam o seu local de trabalho (Mobley, 1977).

Em contraste, verificou-se também que os trabalhadores podem estar satisfeitos com o seu trabalho e percecionarem o clima organizacional como um clima positivo. Ainda assim, podem apresentar iniciativa para abandonar o seu local de trabalho (Lee & Maurer, 1997). Neste sentido surge a importância de estudar potenciais variáveis mediadoras que influenciem esta relação.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

O Significado do Trabalho (ST), inicialmente, foi considerado como um estado ou condição psicológica importante no trabalho (Hackman & Oldham, 1980), numa perspetiva unidimensional. No entanto, nesta investigação iremos focar-nos numa perspetiva multidimensional, em que o trabalho é visto como uma fonte de autorrealização e crescimento pessoal, orientado para os demais e contribuir para um bem maior (Lips-Wiersma & Wright, 2012) devido ao reduzido ênfase dado a este conceito, segundo esta perspetiva.

Evidências mostram que o clima organizacional tem impacto no *work engagement* (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007) e este por sua vez tem impacto no significado do trabalho (Stairs & Galpin, 2009). Outros estudos assumem que existe uma associação negativa entre o significado do trabalho e intenção de turnover (Barrick, Mount, & Li, 2013; George & Jones, 1996; Steger, Dik, & Duffy, 2012). Uma vez que não existe um grande leque de investigação sobre mediadores da relação, entre Clima Organizacional e Intenção de Turnover, vamos estudar o Significado do Trabalho como mediador, com o intuito de acrescentar valor ao conhecimento científico nesta área.

A equipa do projeto intitulado de MOW (Meaning Of Work) (1987) recorreu a uma amostra de participantes de oito países diferentes, de forma a desenvolver o conceito de significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho. Criaram assim um modelo heurístico baseado no conceito de organização interna e ambiente externo, onde se incluem as experiências individuais e aspetos do contexto trabalho-vida. Estes investigadores consideraram assim o significado do trabalho como algo central na vida das pessoas, demonstrando importância em si mesmo e em relação a outras áreas da vida. Da mesma forma que Mobley et al. (1979) sugeriram que os valores influenciam a satisfação no trabalho, e esta por sua vez influencia a intenção de turnover (Egan, Yang, & Bartlett, 2004), propomos como hipótese o efeito moderador dos quatro tipos de valores do trabalho (valores intrínsecos, valores extrínsecos, valores sociais e valores de prestígio) na relação entre significado do trabalho e intenção de turnover. Para analisar empiricamente as hipóteses propostas serão realizados dois estudos, que diferem no método de recolha de dados.

Esta investigação irá começar com o enquadramento teórico, onde serão apresentados os construtos a ser estudados e de que forma se relacionam com outros na literatura. Seguem-se os vários aspetos metodológicos do primeiro estudo, assim como os seus resultados e conclusões e, de seguida, será apresentado um segundo. No final apresenta-se ainda uma discussão e conclusão geral dos dois estudos, assim como implicações práticas e sugestões para investigações futuras.

Capítulo I. Enquadramento Teórico

1.1. Clima Organizacional

A origem do conceito de clima remonta ao final da década de 1930, com Lewin et al. (1939) que realizaram um estudo cujo objetivo consistiu em analisar quais as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de indivíduos, num ambiente de trabalho controlado, emergindo assim o conceito “climas sociais no local de trabalho”. Neste seguimento definiram o construto como a consequência dos comportamentos, atitudes e sentimentos dos trabalhadores que resultam de um acordo de perceções do seu contexto de trabalho.

As primeiras conceptualizações de clima focavam-se essencialmente num nível individual de análise. No entanto questionou-se qual o nível que devia ser estudado quando o clima é considerado uma característica de contexto, percecionado pelos indivíduos no contexto em que estes estão inseridos (Schneider, González-Romá, Ostroff, West, & Lancaster, 2017). Neste sentido James e Jones (1974) definiram os estudos de clima a nível individual por clima psicológico e os estudos a nível organizacional por clima organizacional. Assim, o clima psicológico caracteriza-se pela perceção dos trabalhadores do seu ambiente de trabalho em termos de significado psicológico, tal como a perceção destes sobre o impacto psicológico do ambiente de trabalho no seu bem-estar, enquanto que o clima organizacional resulta de um acordo de perceções dos trabalhadores do seu contexto de trabalho que permite descrever aspetos deste mesmo clima (James & Jones, 1974). Sendo este último conceito o que iremos abordar neste trabalho.

Na década de 60 e 70 predominam os estudos realizados por Schneider que se focaram na análise da perspetiva individual (Schneider, 1975), dando destaque a aspetos que permitiram a evolução do conceito no que diz respeito ao nível de análise, seja individual ou organizacional.

Litwin e Stringer (1968) desenvolveram o primeiro modelo que considera diferentes características do contexto de trabalho transversais às diferentes organizações, isto é, um clima global. Este modelo permitiu desenvolver uma medida multidimensional de clima que veio a tornar-se uma referência em termos de análise do conceito.

Verificou-se também que este construto pode ser estudado segundo uma abordagem multinível que envolve perceções acerca da envolvente física e social das empresas (Dickson, Resick, & Hanges, 2006). Nos diferentes níveis de análise, observa-se uma interação entre os elementos organizacionais da estrutura, dos sistemas e da cultura (Pareek, 1990). Este autor

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

refere também a importância de se estudar climas específicos, bem como o desenvolvimento e validação de instrumentos para estudar os vários climas. É também de referir o estudo onde é dada importância ao papel da interação pessoa-situação na construção do clima, ou seja, um modelo interacionista que se baseia na ideia de que a envolvente económico-cultural, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais dão origem ao clima organizacional (Schneider et al., 2017).

Recentemente, a literatura tem tido especial foco em múltiplos tipos de clima, nomeadamente o clima ético (Decoster, Stouten, & Tripp, 2019) o clima de serviço (Cheng, Hong, & Yang, 2018), o clima de comunicação ou de segurança (Schneider et al., 2017) e o clima de criatividade (Heffernan, Harney, Caffeerkey, & Dundon, 2016).

Tendo em conta o carácter multidimensional deste conceito, Neves (2001) com base nos modelos de análise propostos por James e Jones (1974) e por Moran e Volkwein (citado por Neves, 2001) aborda o clima organizacional a partir de quatro perspetivas: organizacional, psicológica, psicossocial e cultural. A perspetiva organizacional encara o clima como uma manifestação objetiva das características da organização. Observando-se assim que o clima organizacional se forma em virtude de os indivíduos numa organização estarem expostos aos mesmos fatores organizacionais, o que resulta, por isso, em perceções semelhantes. É também de realçar o modelo de Mintzberg (1979) que distingue três tipos de variáveis: contexto, estrutura e processo. As variáveis de contexto correspondem ao conjunto de fatores externos à organização e que a influenciam, quer sob forma de ameaças, quer sob forma de oportunidades; as variáveis de estrutura correspondem aos elementos que contribuem para dividir a atividade em diferentes tarefas e para assegurar a coordenação necessária e o controlo entre elas; as variáveis de processo, relacionam-se com a forma como a comunicação, a decisão, a liderança e o poder são equacionados e exercidos pelos superiores.

A perspetiva psicológica, como já mencionado anteriormente, dá ênfase ao indivíduo, que percebe o seu trabalho em termos de significado psicológico. Uma grande vantagem na diferenciação entre clima organizacional e clima psicológico é a clareza adicional, tanto na sua definição, como na medição do clima (James & James, 1989).

A perspetiva psicossocial destaca o clima na vertente da interação individual, dando importância ao papel desempenhado, quer pelo acordo percetivo, quer pelo processo comunicacional. Verificamos assim que, para interpretar a realidade organizacional e conferir significado, requer-se interação entre os atributos organizacionais, a realidade subjetiva do sujeito que percebe e a interação entre os diversos membros da

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

organização. Segundo esta teoria observamos que apesar das semelhanças entre estruturas organizacionais e das diferenças interindividuais afetarem o significado atribuído aos eventos organizacionais, são as interações entre os membros que mais influencia as descrições do clima. No entanto, esta perspectiva foi criticada por não considerar o contexto no qual a cultura desempenha um papel importante (Neves, 2001).

Deste modo, surge a perspectiva cultural de clima que enfatiza a importância do contexto em que se formam os significados atribuídos pelos indivíduos acerca dos eventos organizacionais. Segundo esta perspectiva, o clima é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos, percepção esta moderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem a interação e, pela cultura organizacional que contribui para a multidimensionalidade dos mesmos (Neves, 2001).

Quando falamos em clima, é importante falar também em cultura organizacional, pois são dois conceitos que se relacionam, sendo que o clima organizacional é, em parte, diferenciado da cultura organizacional pela profundidade e estabilidade das crenças centrais. Enquanto que a cultura organizacional tende a ser mais estável, o clima organizacional tende a ser mais instável, baseado na percepção e visto como uma consequência de comportamentos e atitudes dos colaboradores. O clima pode variar muito entre organizações e, até mesmo, dentro de departamentos ou grupos de trabalho (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000).

Quando o clima é positivo é caracterizado por altos níveis de justiça, crescimento e progresso de carreira, clareza de papéis, bem como baixos níveis de exaustão emocional (Aarons, Sommerfeld, & Willging, 2011). Existindo também evidências de que o comportamento dos colaboradores medeia a relação entre as percepções de clima organizacional e a qualidade do desempenho, assim como do bem-estar organizacional (D'Amato & Burke, 2008).

É de acrescentar que as políticas de GRH, depreciativas do capital humano, levam a maiores níveis de stress e desejo de abandonar a organização (Gould-Williams, 2007). Por isso, um clima organizacional positivo reflete um decréscimo dos custos de turnover, da resistência dos trabalhadores à mudança e resulta numa melhoria significativa da qualidade, criatividade e maior aceitação do risco (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001).

Aarons et al. (2011) sugerem também que o clima é um fator que influencia negativamente a intenção de turnover, isto é, um clima organizacional positivo leva a uma

redução de intenção de saída da organização. Nas páginas seguintes abordaremos a literatura sobre turnover e intenção de saída.

1.2. Turnover e Intenção de Turnover

As organizações têm aumentado cada vez mais o investimento nos seus colaboradores através do desenvolvimento de práticas de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento e a própria retenção. Este investimento leva à diminuição de custos com as saídas dos colaboradores (Mobley, 1982), que refletem impacto no desempenho financeiro, assim como na produtividade (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). É neste sentido que se torna essencial antever e contrariar estas saídas, sendo este um processo chave na Gestão de Recursos Humanos (Gomes, Duarte, & Neves, 2009). Neste seguimento é oportuno refletir acerca das razões que levam os trabalhadores a permanecer ou abandonar as organizações, sendo este um fenómeno bastante complexo, visto que depende de vários fatores.

Segundo Price (1989), o turnover consiste na entrada de novos colaboradores e na saída daqueles que se encontram na organização. Este autor construiu um modelo causal onde apresenta vários efeitos do turnover que causam impacto nas organizações. Uma delas refere-se ao crescimento das equipas de RH uma vez que, com o aumento de turnover, aumenta por sua vez a necessidade de novos recrutamentos e formação de novos colaboradores. Existe também uma maior formalização, centralização e controlo organizacional. Ademais, reduz-se o sentimento de integração entre colaboradores, assim como a satisfação com o trabalho e o ritmo de inovação.

O turnover pode ainda ser de carácter voluntário, quando o indivíduo toma iniciativa de sair da organização, ou involuntário quando o empregador toma a decisão de dar fim ao contrato de trabalho (Shaw, Delery, & Gupta, 1998).

Mobley (1977) estudou a relação entre a satisfação no trabalho e o turnover, sugerindo várias etapas intermédias possíveis no processo de decisão de sair da organização. Segundo este modelo heurístico, o indivíduo após experienciar uma situação no trabalho que lhe causa insatisfação, pondera a sua saída, avaliando os custos da mesma e procura novas alternativas. Após este processo de pesquisa, compara as várias alternativas com o emprego atual, mostra intenção de sair e sai efetivamente da organização. Porter e Steers (1973) sugeriram também que a intenção de turnover pode representar o passo imediato após uma situação de

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

insatisfação neste processo de saída. Sendo a intenção de turnover voluntário um dos melhores preditores de turnover (Tett & Meyer, 1993), será este conceito que irá ser estudado nesta investigação.

Tett e Meyer (1993) definiram intenção de turnover como uma disposição consciente e deliberada do indivíduo de deixar uma organização. Segundo Mobley et al. (1979) esta intenção, geralmente, é vista como resultado de um processo cuidadosamente pensado, uma vez que nem sempre o trabalhador abandona efetivamente a organização, pois pode apenas colocar a hipótese de o fazer.

Segundo Ongori (2007) a intenção de turnover pode estar associada a dois fatores: um que diz respeito ao trabalho em si, numa perspectiva pessoal, onde se identificam variáveis como o stress, a ausência de compromisso e insatisfação com o trabalho que levam à intenção de saída; e outro em relação à organização, isto é, por razões económicas ou condições de trabalho insatisfatórias.

No estudo de Rothausen, Henderson, Arnold e Malshe (2017) verificou-se também que uma das causas que leva os trabalhadores a abandonar uma organização pode ser a insatisfação com o seu trabalho, vendo assim um potencial emprego como mais satisfatório do que o atual (Lee, Mitchell, Holtom, Mcdaniel, & Hill, 1999).

Mobley sugere quatro diferentes tipos de abandono, baseado no modelo de Maertz e Campion (2004) apresentado no Quadro 1.1..

Quadro 1.1.

Tipos de abandono baseados no modelo de Maertz e Campion (2004)

Abandono Compulsivo	Abandono por Comparação	Abandono Pré-Planeado	Abandono Condicional
- Experiência de trabalho negativa	- Indivíduos atraídos por organizações que oferecem empregos alternativos	- Delineado com antecedência para sair num momento específico	- Ocorrência de algum evento ou choque incerto
- Abandono do local de trabalho sem qualquer tipo de planeamento prévio	- Organizações que não exercem uma influência negativa em relação aos seus atuais trabalhadores		

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis com maior impacto na intenção de turnover, observando-se em estudos que colaboradores satisfeitos com o seu trabalho terão iniciativa de permanecer nas organizações, diminuindo a intenção de turnover voluntário, assim como o absentismo (Randhawa, 2007). Em contrapartida, existem preditores que aumentam a intenção de saída da organização, como é o caso do fit indivíduo-organização, pois existem evidências de que, quando o ajustamento é baixo, isto é, quando os valores do indivíduo não coincidem com os da organização, é mais provável que este a abandone (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

O'Neill et al., (2009) sugerem que o clima de trabalho-família, isto é, os benefícios que a organização oferece para manter o equilíbrio dos múltiplos papéis dos trabalhadores, está negativamente associado com intenções de turnover. Ainda nesta ótica, quando as práticas de RH aumentam a motivação dos trabalhadores no seu local de trabalho, estes também não apresentam intenções de deixar a sua organização (Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; Sun, Aryee, & Law, 2007).

É também expectável que um alto desempenho esteja relacionado negativamente com o turnover, tendo em conta a teoria da troca social, mais especificamente, a norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Segundo esta norma, espera-se que os trabalhadores retribuam os incentivos dados pela organização com um menor índice de turnover, visto que, a mesma assenta no pressuposto de que não se prejudica um indivíduo que nos beneficiou.

Contudo, verificou-se também em estudos que apesar dos indivíduos se encontrarem satisfeitos com o seu trabalho, podem apresentar iniciativa para abandonar o seu local de trabalho. Lee e Maurer (1997) sugerem um modelo constituído por cinco componentes: *shock*, *script*, violação da imagem, satisfação laboral e, por fim, a procura por outro trabalho. Este modelo refere que podem existir diferentes combinações que levam a diferentes caminhos, um deles o abandono da organização que pode ser potenciado por eventos ou acontecimentos que desencadeiam processos psicológicos, designados por “*shocks*”. É de salientar que este processo não é potenciado apenas por fatores negativos relacionados com o trabalho; pode verificar-se também eventos positivos e neutros, sejam eles relacionados ou não com o trabalho (Lee & Mitchell, 1994). Neste sentido, surge a importância de estudar potenciais variáveis mediadoras para a compreensão deste fenómeno.

Como já mencionado anteriormente, um importante preditor de turnover é o clima organizacional. Destaca-se o estudo de Randhawa e Kaur (2014) onde verificaram que o clima organizacional é uma fonte primária que influencia atitudes no trabalho, como a

satisfação, envolvimento e compromisso organizacional. Essas atitudes desempenham um papel mediador na explicação da relação do clima organizacional com a intenção de turnover e o desempenho no trabalho. Por isso, quando o ambiente de trabalho é positivo, existindo baixo conflito, cooperação entre colegas e clareza de papéis, promove-se um maior compromisso de equipa (Glisson & Hemmelgarn, 1998; Snow, 2002). Assim, verifica-se que estes esforços podem diminuir a intenção de saída, melhorando o ambiente de trabalho (Hwang & Chang, 2009). É neste sentido que formulamos a primeira hipótese deste estudo.

H1: O Clima Organizacional encontra-se negativamente correlacionado com a Intenção de Turnover.

1.3. O papel mediador do Significado do Trabalho

A forma como os trabalhadores realizam o seu trabalho e pensam sobre o papel do trabalho na sua vida, difere muito entre os trabalhos e dentro deles (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997).

O modelo de características do trabalho (Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldham, 1975) propõe cinco características do mesmo que são uma estrutura útil para entender como um indivíduo pode estar intrinsecamente motivado: (1) diversidade de competências, isto é, a amplitude de competências usadas na execução de uma tarefa; (2) a identidade com a tarefa, ou seja, a possibilidade de concluir uma tarefa por inteiro; (3) o significado da tarefa, que consiste no impacto que a tarefa exerce sobre os outros; (4) a autonomia, o grau de liberdade e independência que o colaborador tem para planear as suas tarefas e os procedimentos para a sua execução; (5) o feedback, as informações diretas e claras sobre o desempenho do seu trabalho (Figura 1.1.). O significado que é inferido a partir destas dimensões de trabalho envolve o valor global ou o valor do trabalho no contexto organizacional. Verifica-se também que ao alcançar três estados psicológicos, como o significado do trabalho, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados, leva a resultados benéficos, como uma motivação interna para o trabalho, elevado desempenho, satisfação com o trabalho e, ainda, baixo absentismo e turnover (Hackman & Oldham, 1976). Estes autores foram uns dos primeiros a integrar o significado do trabalho em teorias organizacionais, assim como a considerá-lo como um estado ou condição psicológica importante. Este significado é definido como o valor de uma meta ou um propósito de trabalho, em relação aos ideais e padrões do indivíduo (Renn & Vandenberg, 1995).

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Um trabalho de alto nível nas cinco principais características do trabalho mencionadas anteriormente é considerado “enriquecido” e deve levar, entre outras coisas, a estados psicológicos críticos, como considerar o trabalho como significativo (Renn & Vandenberg, 1995). Esta situação só se verifica desde que o trabalhador acredite que possui competências suficientes (autoeficácia) e vontade de aprender e desenvolver (necessidade de crescimento) (Barrick et al., 2013).

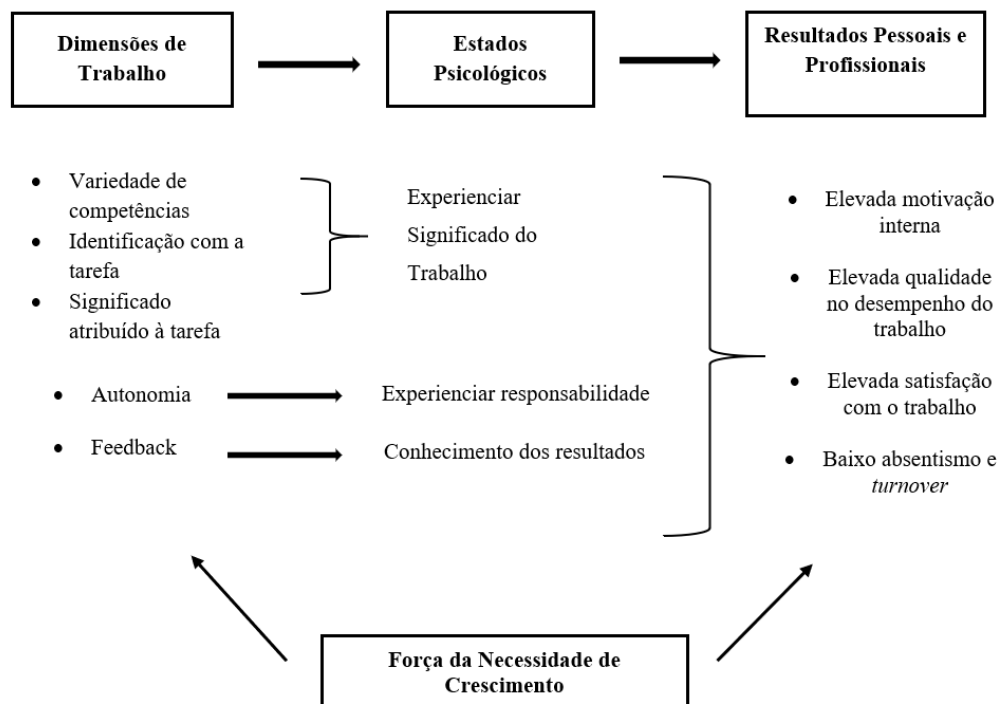


Figura 1.1. Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975)

Existem muitas evidências de que os fatores disposicionais estão relacionados com as atitudes no trabalho (Staw, Bell, & Clausen, 1986), o que sugere que a forma como os indivíduos o veem pode ser atribuído a traços estáveis, e não apenas a reflexos do próprio trabalho (Wrzesniewski et al., 1997). É possível que estas características interajam com as características objetivas do trabalho (Hackman, 1980) e, por essa razão, é importante compreender a sua experiência subjetiva, isto é, como os indivíduos diferem nas suas experiências do trabalho que fazem (Wrzesniewski et al., 1997). Os aspetos do significado do trabalho estão relacionados com as crenças de um trabalhador sobre a função que este tem na sua vida (Roberson, 1990), que é afetado pelo contexto social em que os trabalhadores vivem (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Torna-se relevante distinguir “significado” de “trabalho com significado”. O significado está relacionado com a construção de significado, isto é, um processo cognitivo através do qual o indivíduo constrói, interpreta, e compreende as suas experiências (Wrzesniewski et al., 2003). Este pode ter valência positiva, negativa ou neutra (Lepisto & Pratt, 2017). Já o trabalho com significado, refere-se ao significado dado ao trabalho ou valor do trabalho e apresenta apenas valência positiva (Lips-Wiersma, Wright, & Dik, 2016). É esta a perspetiva abordada nesta investigação.

O trabalho com significado foi estudado por alguns autores como um construto unidimensional e por outros como um construto multidimensional. Hackman e Oldham (1976) definiram este conceito de forma unidimensional, sendo as perceções dos trabalhadores de que consideram o seu trabalho como algo que vale a pena ser feito, tem importância e tem valor. Enquanto que outros autores desenvolveram o conceito de forma multidimensional, onde o trabalho agrega aspetos do self, como a autorrealização, crescimento pessoal, aspetos orientados para os demais, assim como a perceção de contribuir para um bem maior (Lips-Wiersma & Wright, 2012; Martela & Pessi, 2018; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Assim entende-se que o que ocorre são processos de experiências significativas, ao invés de ser o trabalho significativo em si.

Autores afirmam que ter um trabalho significativo não reflete um estado psicológico contínuo (Bailey & Madden, 2015), isto é, o que observamos são experiências ou episódios que são significativos e que integram no nosso sistema de crenças o significado que damos ao nosso trabalho. Assim, as experiências têm significado quando o trabalhador conduz ações que se traduzem em valores que são relevantes para a sua existência e que explicam o facto do seu trabalho ser importante e valer a pena ser feito (Allan, Autin, & Duffy, 2014; May, Gilson, & Harter, 2004).

O estudo de Wrzesniewski et al. (2003) sugere que os indivíduos estão constantemente expostos às avaliações dos colegas sobre o seu valor e o valor dos papéis que desempenham. Tendo verificado que estas avaliações têm impacto direto e indireto no significado que os trabalhadores dão aos seus trabalhos. Evidenciam também que este conceito pode ser determinado internamente, isto é, entre indivíduos, ou externamente, pelo trabalho e pelo ambiente. Estes autores focaram-se na perspetiva de que o significado do trabalho é determinado por ambas as formas, ou seja, é criado com base em sugestões derivadas de interações com os outros.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Com base na abordagem de Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler e Tipton (1985) podem existir três relações distintas que as pessoas têm com seu trabalho: (1) Emprego (*Jobs*), os indivíduos estão interessados apenas nos benefícios materiais do trabalho e veem este como um fim para adquirir os recursos necessários para fruir a vida fora do trabalho; (2) Carreira (*Careers*), investem no seu trabalho e os objetivos não são apenas ganhar um salário, mas sim poder progredir na carreira; (3) Vocação (*Callings*) que interpretam o trabalho como algo inseparável da sua vida, não trabalham pelos bens materiais ou pela progressão de carreira, mas sim pela satisfação que o trabalho traz para o indivíduo.

O significado do trabalho é constituído no trabalho, em interação com os outros, o que levou autores a estudar este conceito com uma visão de que o significado é um processo socialmente construído, dinâmico e fluido (Wrzesniewski et al., 2003). Esta perspetiva pressupõe ainda que constroem ativamente o significado do trabalho pelas experiências que vivenciam e como interpretam as ações dos outros no seu trabalho, em contraste com as visões de trabalho que são fixas e baseadas em julgamentos objetivos feitos sobre características estáveis do mesmo (Hackman & Oldham, 1976).

É de destacar também a ideia de que os trabalhadores dão importância às pistas interpessoais criadas pelos outros no trabalho, e que se envolvem num processo de construção de significado, através de três conceitos, para determinar como os outros avaliam o seu trabalho, o seu papel e a si mesmos. Quando se referem ao significado que dão ao trabalho, que designam por “*job meaning*” focam-se no significado das tarefas e atividades, isto é, o conteúdo e o significado da avaliação das mesmas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). O “*role-meaning*” entende-se pela interpretação que os trabalhadores têm da sua posição na estrutura social formal do trabalho, assim como avaliam essa mesma posição Ashforth (2001, citado por Wrzesniewski et al., 2003). E o “*self-meaning*” refere-se ao autoconhecimento que os trabalhadores têm sobre si mesmos quando estão no seu trabalho (Gecas, 1982).

O *Psychology-of-Working Framework* (PWF) baseia-se no pressuposto de que o trabalho tem o potencial de satisfazer três necessidades humanas básicas: (1) necessidades de sobrevivência e poder (e.g. comida, água, segurança física, prestígio); (2) necessidades relacionais (e.g. relação com outros indivíduos no local de trabalho e sociedade); (3) necessidades de autodeterminação (e.g. envolvimento em tarefas intrinsecamente gratificantes) (Blustein, 2008).

Paralelamente à hierarquia de necessidades de Maslow (1968), o PWF sugere que as necessidades de sobrevivência são o foco do desenvolvimento de uma carreira antes que as

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

necessidades de nível mais elevado de interação social e autodeterminação possam ser satisfeitas. Blustein (2003) reconheceu que, embora o trabalho possa ser uma fonte de significado e satisfação intrínseca para alguns, a maioria das pessoas trabalha para atender às necessidades de sobrevivência (muitas vezes em trabalhos que não são interessantes ou mesmo perigosos para sua saúde física). Esta ideia desvia-se de grande parte dos conceitos anteriores, na medida em que reconhece que nem todos os indivíduos são capazes de adquirir um trabalho que corresponda às suas visões idealizadas de uma carreira (Duffy & Dik, 2009). Em vez disso, muitas pessoas têm restrições que limitam a sua vontade de procurar um emprego que atenda às necessidades de nível superior, isto é, existem limitações que restringem as escolhas de trabalho e a vida dos indivíduos.

Grande parte da literatura destaca as percepções de significado e o ajuste no trabalho, que leva a maiores níveis de satisfação no trabalho para os trabalhadores (Steger et al., 2012). Quanto mais as pessoas consideram que o seu trabalho constitui significado e é adequado aos seus interesses e capacidades, maior é o sentimento de felicidade, ou seja, os indivíduos que apresentam altos níveis de escolha nas suas decisões de carreira, são mais felizes no seu contexto laboral, uma vez que estão em empregos que se ajustam às suas preferências pessoais e que constituem significado ao trabalho (Duffy, Autin, & Bott, 2015).

Por contraste, um trabalho sem significado é frequentemente associado a *burnout* existencial, apatia e distanciamento do trabalho (May et al., 2004). Assim, quando alguém percebe o seu trabalho como significativo, essa é uma experiência subjetiva individual do significado ou propósito existencial deste (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Stairs e Galpin (2009) estudaram o significado como uma terceira dimensão do envolvimento com o trabalho, na medida em que o trabalhador assume um significado e propósito naquilo que faz e acredita que essa ação contribui para um bem maior. Naturalmente, os lugares onde um indivíduo encontra esse significado podem variar significativamente, e esse sentimento não se limita apenas aos trabalhos socialmente mais desejáveis. Verifica-se que as pessoas que estão em empregos que são pessoalmente significativos estão mais envolvidas com o seu trabalho do que aquelas que não são. Outra variável também relacionada com o significado do trabalho, é a motivação intrínseca (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994), assim como a satisfação e o bem-estar (Littman-Ovadia & Steger, 2010) no trabalho.

Segundo Parker et. (2003), o clima psicológico representa um construto que traduz o significado que as pessoas percebem das suas experiências de trabalho. Segundo esta

perspetiva, a teoria do clima psicológico considera e identifica os processos psicológicos pelos quais os indivíduos dão sentido aos eventos que vivenciam no local de trabalho.

Como pudemos observar com a leitura deste capítulo, existem várias evidências que relacionam o clima organizacional com o significado do trabalho. E este, por sua vez, afeta também alguns resultados organizacionais (Rosso et al., 2010).

Neste caso vamos focar-nos num dos resultados organizacionais que culminam em grandes custos para as organizações, a intenção de turnover, visto que alguns estudos correlacionais apontam para uma associação negativa entre o significado do trabalho e intenção de turnover (Barrick et al., 2013; George & Jones, 1996; Steger et al., 2012). Ademais, Leunissen, Sedikides, Wildschut e Cohen (2016) também estudaram o efeito mediador do significado do trabalho entre a nostalgia organizacional e a intenção de turnover. Neste seguimento sugerimos a segunda e terceira hipóteses deste estudo.

H2: O Significado do Trabalho medeia a relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover.

H3: O Significado do Trabalho encontra-se negativamente correlacionado com a Intenção de Turnover.

Devido à escassa informação sobre a relação de significado com o trabalho e intenção de turnover, este estudo pretende acrescentar valor neste sentido.

1.4. O papel moderador dos Valores do Trabalho

Os valores do trabalho são essenciais para orientar os seres humanos no sentido de satisfazer as suas necessidades no local de trabalho (McAdams & Olson, 2010). Rokeach (1973) apresentou uma definição que sugere que os valores são relativamente estáveis ao longo do tempo, em oposição ao construto de atitudes que são transitórias e contextuais. No entanto, os valores do trabalho são relevantes na explicação de atitudes, comportamentos e na tomada de decisões no local de trabalho (McAdams & Olson, 2010).

Os valores representam, na forma de objetivos conscientes, respostas a três requisitos universais com os quais todos os indivíduos e sociedades devem lidar: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, interação social coordenada e condições para o bom funcionamento e sobrevivência dos grupos. Schwartz (1992) distinguiu dez tipos distintos de valores derivados destes três requisitos universais, nomeadamente, o poder, a realização, o hedonismo, a estimulação, a autodireção, o universalismo, a benevolência, a tradição, a conformidade e a segurança.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Os valores podem ser vistos como um elo entre as necessidades e a ação, que preenchem a lacuna entre o que é necessário para viver e o que a pessoa realmente faz. Uma vez que os valores motivam a ação, estes devem ser mantidos, em qualquer contexto, de forma hierárquica (Locke, 1991).

Tal como os valores básicos, os valores de trabalho são crenças relativas a estados finais (e.g. salário alto) ou comportamentos desejáveis (e.g. trabalhar com pessoas). Os diferentes objetivos são ordenados por importância como princípios orientadores para avaliar os resultados e estruturas, assim como para escolher entre diferentes alternativas de trabalho. Como os valores de trabalho se referem a metas na estrutura do trabalho, estes são mais específicos do que os valores individuais básicos. No entanto, os valores do trabalho ainda são bastante amplos, referindo-se ao que uma pessoa quer fora do trabalho em geral, e não aos resultados estritamente definidos de determinados trabalhos. Finalmente, tanto os valores do trabalho como os valores básicos, são representações verbais de requisitos individuais, de grupo e de interação (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999).

Ros et al. (1999) procuraram também identificar um conjunto de tipos gerais de valores de trabalho, que devem ser paralelos a cada um dos quatro tipos básicos de valores individuais de ordem superior. Além disso, esses quatro tipos de valores de trabalho devem formar duas dimensões que se assemelham ao autodesenvolvimento versus autotranscendência, e à abertura à mudança versus dimensões de conservação dos valores individuais básicos. Apesar de existirem diversas designações, a maioria dos autores identificam-nos como (1) valores intrínsecos ou de autoatualização ou cognitivos, que dizem respeito às satisfações psicológicas inerentes ao trabalho, expressam diretamente a abertura para mudar valores, valorizam um trabalho interessante, desafiante e com variedade, procurando autonomia, crescimento e criatividade no trabalho; (2) valores extrínsecos ou de segurança ou instrumentais, que se relacionam com aspetos materiais do trabalho, como salário, benefícios e segurança no trabalho; (3) valores sociais ou relacionais, que pertencem às relações com colegas de trabalho, supervisores e outras pessoas, o trabalho é visto como um veículo para as relações sociais positivas e como uma contribuição positiva para a sociedade; (4) e valores de prestígio que se relacionam com o estatuto, a influência e o poder (Figura 1.2.).

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

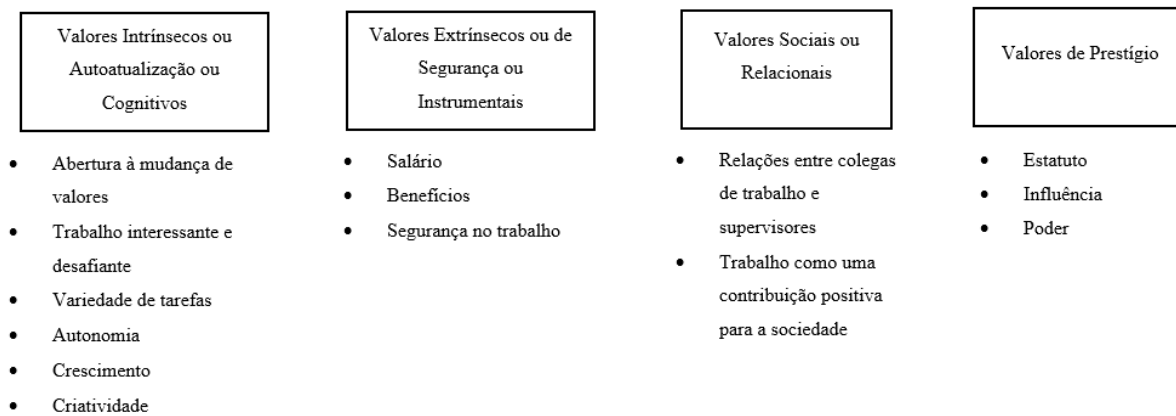


Figura 1.2. Valores do Trabalho de Ros et al. (1999)

À semelhança dos conceitos dos restantes tópicos, os valores do trabalho também têm sido estudados com amplos construtos relacionados com o trabalho, nomeadamente com a motivação (Locke, 1991), compromisso organizacional (Meyer, Gregory, & Allen, 1998), intenção de turnover (Steers & Mowday, 1981), e comportamentos de cidadania organizacional (Feather & Rauter, 2004).

Os valores são centrais para entender o significado que as pessoas dão ao trabalho e o grau de satisfação que encontram quando se encaixam num determinado ambiente de trabalho (Rounds, Dawis, & Lofquist, 1987).

O conceito de valores de trabalho de Lyons, Higgins e Duxbury (2010) sugere que os valores do trabalho são expressos em termos de conveniência e preferências relativas a vários aspetos relacionados ao local de trabalho. Por exemplo, se um indivíduo prefere um trabalho interessante e desafiador, pode-se supor que o indivíduo tenha um valor de trabalho intrínseco. Neste caso, para clarificar o significado que os indivíduos dão ao seu trabalho, deve-se identificar os valores básicos que as pessoas lhe associam.

Ainda nesta ótica, uma investigação desenvolvida por Wright e Hamilton (1978), mostrou que os trabalhadores valorizam aspetos diferentes do trabalho de acordo com a sua idade. Assim, trabalhadores mais velhos tendem a valorizar um trabalho que lhes dê mais liberdade e autonomia, isto é, dão mais importância a valores intrínsecos. A importância atribuída à segurança no trabalho, obtenção de benefícios e ter horários de trabalho convenientes, evidencia também a relevância dos valores extrínsecos, que aumentam com a idade. Enquanto que os trabalhadores com menos de 30 anos, atribuem maior importância às oportunidades de promoção e de progressão na carreira.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Mobley et al. (1979) sugeriram que os valores influenciam a satisfação no trabalho, e esta por sua vez influencia a intenção de turnover (Egan et al., 2004). À semelhança da investigação de Steers e Mowday (1981), que sugere que a combinação de valores e expectativas para um trabalho (resultando em expectativas satisfeitas ou não satisfeitas) afetam atitudes como a satisfação no trabalho, que levam também a intenções de turnover (Lee & Mitchell, 1994). Lee e Mowday (1987) propõem que as expectativas e os valores do trabalho influenciam a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o envolvimento no trabalho, o que, por sua vez, influencia a intenção de sair ou não da organização.

Neste capítulo pudemos observar um grande foco na relação entre significado do trabalho e os valores do trabalho, assim como com a intenção de turnover. Sendo neste sentido que apresentamos as últimas hipóteses deste estudo:

H4: Os Valores Extrínsecos moderam a relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover, isto é, um trabalhador com valores extrínsecos salientes considera o trabalho como significativo e apresenta níveis mais baixos de intenção de turnover.

H5: Os Valores Intrínsecos moderam a relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover, isto é, um trabalhador com valores intrínsecos salientes considera o trabalho como significativo e apresenta níveis mais baixos de intenção de turnover.

H6: Os Valores Sociais moderam a relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover, isto é, um trabalhador com valores sociais salientes considera o trabalho como significativo e apresenta níveis mais baixos de intenção de turnover.

H7: Os Valores de Prestígio moderam a relação entre Significado do Trabalho e Intenção de Turnover, isto é, um trabalhador com valores de prestígio salientes considera o trabalho como significativo e apresenta níveis mais baixos de intenção de turnover.

Tendo em conta as hipóteses formuladas apresenta-se o modelo de investigação proposto para este estudo (Figura 1.3). Para avaliar o modelo proposto foram desenvolvidos dois estudos, que se descrevem nas próximas páginas.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

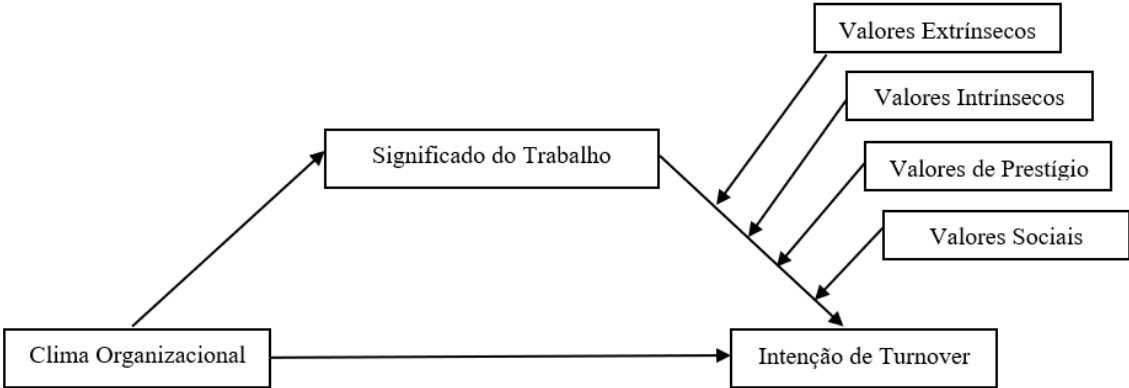


Figura 1.3. Modelo de Investigação

Capítulo II. Estudos Empíricos

Esta investigação conta com uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários. Realizou-se o primeiro estudo com uma recolha de dados num só momento e seguiu-se o segundo estudo, com o intuito de obter dados mais robustos, em contexto real, com uma recolha de dados em dois momentos distintos. Em ambos os estudos pretendeu-se estabelecer relações entre as várias variáveis do modelo de investigação e, por isso, estamos perante estudos de carácter correlacional.

2.1. Estudo 1

2.1.1. Método

2.1.1.1. Procedimento

Para realizar a recolha de dados deste estudo foi construído um questionário com recurso ao *Software Qualtrics*, através do qual foi criado um *link*, para posteriormente ser divulgado *online*, através de redes sociais, como o *LinkedIn* e *Facebook*. Devido à dificuldade de adesão foram também enviadas mensagens diretamente para os participantes com o pedido de preenchimento do questionário, de forma a garantir um maior número de respostas.

Importa realçar que, ao aceder ao questionário os participantes tinham acesso ao consentimento informado onde era apresentada uma breve nota introdutória acerca do intuito do estudo, assim como do seu carácter voluntário, o anonimato e confidencialidade. Tinham ainda a informação de que podiam desistir a qualquer momento, e nesse caso a sua participação não seria considerada. Por fim, era pedido que confirmassem a leitura das informações anteriores e a colaboração no estudo.

De modo a caracterizar a amostra no final do questionário foram ainda pedidas algumas variáveis sociodemográficas (sexo, idade, antiguidade na organização, entre outras).

2.1.1.2. Amostra

No total 211 indivíduos acederam ao questionário online, no entanto apenas 156 foram considerados para a amostra final. Foi definido apenas um critério necessário para responder ao questionário, o facto de estar a trabalhar há pelo menos 3 meses na mesma organização. Foram excluídos participantes que não preenchiam o requisito da antiguidade na organização e/ou que não responderam ao questionário na sua totalidade.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Os participantes possuem idades entre os 18 e os 66 anos ($M=31.3$; $DP=10.7$). A maioria pertence ao sexo feminino (65.4%) e 57.7% possui o ensino superior. Observa-se também que 76.3% dos participantes não exercem um cargo de chefia e 75.6% trabalham em empresas do setor privado.

No que diz respeito à antiguidade na empresa, os participantes, em média, encontram-se a trabalhar na mesma organização há cerca de 6 anos ($M=5.5$; $DP=6.9$). Os setores de atividade predominantes foram o setor do comércio, educação, serviços e atividades de apoio social.

2.1.1.3. Instrumentos e medidas

A escolha do método a utilizar deve ser associada ao estado de desenvolvimento teórico no domínio do estudo e os investigadores devem percorrer diferentes perspetivas metodológicas à medida que as áreas a estudar se desenvolvem (Edmondson & Mcmanus, 2007).

Para mensurar as variáveis que estão a ser estudadas neste modelo foi necessário a construção de um questionário. Para tal, previamente foi realizada alguma pesquisa na literatura acerca das escalas existentes para medir as variáveis em estudo. Na escolha destas escalas foram tidos em conta vários aspetos, nomeadamente, as escalas de respostas, que segundo Podsakoff, Mackenzie, Lee, e Podsakoff (2003), devem ser diferentes para evitar enviesamentos do método comum. E assim, o questionário conta com cinco medidas diferentes que irão ser descritas de seguida.

Acrescenta-se que, foram realizadas análises fatoriais exploratórias para as escalas de Intenção de Turnover e de Valores do Trabalho, visto que a primeira agrega itens de duas escalas diferentes, e a segunda é multidimensional, sendo importante assegurar a sua estrutura fatorial.

Intenção de Turnover (*variável critério*). A IT foi avaliada com itens da escala de Chen, Hui, e Sego (1998) e Jaros (1997). Foram utilizados itens de duas escalas diferentes com o objetivo de tornar a escala mais consistente. Assim o instrumento é constituído por quatro itens (e.g. “se eu pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”), e conta com uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos (1 – Discordo Totalmente até 5 – Concordo Totalmente). A medida apresenta um nível de consistência interna de .85.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Como referido acima, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória da escala de Intenção de Turnover, uma vez que incorpora itens provenientes de duas escalas.

A primeira medida a ser analisada na AFE designa-se por medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, neste caso apresenta um $KMO=.88$ (Anexo A, Quadro 2.13), que nos indica que a amostra é aceitável para a realização da análise fatorial. É necessário visualizar a existência de multicolinearidade, ou seja, se existem correlações entre as variáveis de input, através do teste de *Bartlett* $X^2(6) = 265.59$ $p < .001$ (Anexo A, Quadro 2.13), o que significa que a matriz de correlação original não é uma matriz de identidade, por isso as variáveis iniciais estão correlacionadas e a análise é adequada, sendo que podemos continuar com a análise.

No que diz respeito à interpretação dos *loadings* os mesmos indicam o grau de associação entre os itens e o fator, sendo que segundo a literatura sugere que *loadings* de .30 ou .40 indicam uma associação forte entre o item e o fator e *loadings* de .70 ou .80 já indicam associações muito fortes (Furr & Bacharach, 2013). O critério utilizado para integrar os itens nos fatores extraídos foi o de os mesmos terem *loadings* superiores a .50. Realizou-se uma rotação *varimax* e foi extraído um único fator que explica 68.7% da variabilidade total da escala (Anexo A, Quadro 2.14).

Clima Organizacional (*variável preditora*). O Clima Organizacional foi medido através da escala de Neves (2010) constituída por 24 itens (e.g. “é uma organização que se preocupa com a formação contínua dos seus trabalhadores”), tendo uma escala de resposta do tipo Likert de seis pontos que varia entre (1 – Discordo Totalmente a 6 - Concordo Totalmente). A medida apresenta um nível de consistência interna de .96.

Significado do Trabalho (*variável mediadora*). Para medir o ST utilizou-se o “*The Work and Meaning Inventory*” (WAMI) de Steger et al. (2012). O instrumento é constituído por dez itens (e.g. “eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo”) e constituído por uma escala de resposta de Likert de sete pontos (1- Absolutamente Falso até 7 – Absolutamente Verdadeiro). Esta apresenta um nível de consistência interna de .86.

Valores do Trabalho (*variável moderadora*). Foi utilizada a escala de Lyons (2003) para medir a variável valores no trabalho, constituída por 25 itens (e.g. “ter um horário de trabalho que coadune com a sua vida”), que conta com uma escala de resposta de Likert de cinco pontos que varia entre 1 – Nada Importante e 5 – Extremamente Importante. Esta escala

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

organiza-se em quatro dimensões, nomeadamente, os Valores Extrínsecos ($\alpha = .85$), os Valores de Prestígio ($\alpha = .79$), os Valores Intrínsecos ($\alpha = .79$) e os Valores Sociais ($\alpha = .72$).

Foi realizada uma análise fatorial exploratória da variável valores do trabalho com o intuito de construir dimensões que medem construtos latentes similares. Ao avaliar o KMO verifica-se que a amostra é aceitável para a realização da análise fatorial (KMO = .86) (Anexo B, Quadro 2.16). Paralelamente ao teste de *Bartlett* $X^2(300) = 1722.63$ $p < .001$ (Anexo B, Quadro 2.16) que nos indica que a análise é apropriada.

Inicialmente foram extraídos seis fatores através da regra de extração de fatores com *eigenvalues* superiores a 1. Ao testar a validade de cada um dos seis fatores verificou-se que dois deles apresentam um *Alfa de Cronbach* baixo, e por essa razão esses fatores não serão tidos em conta na análise do modelo. Portanto, tal como a literatura sugere serão analisados quatro fatores (Valores Extrínsecos, Intrínsecos, Sociais e de Prestígio).

Variáveis de controlo. De forma a eliminar potenciais razões explicativas dos resultados foi controlada a variável compromisso organizacional afetivo. A escolha desta variável deve-se ao facto de ser apresentada na literatura como forte preditora de intenção de turnover (Aydogdu & Asikgil, 2011; Chang, 1999; Huang, Lawler, & Lei, 2007). Utilizaram-se três itens desenvolvidos por Allen e Meyer (1990), para avaliar a intensidade do laço afetivo entre os trabalhadores e a organização (e.g. “ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização”), que apresentam um nível de consistência interna de .78. Os participantes indicam a sua resposta numa escala de Likert de cinco pontos (1 – Discordo Totalmente a 5 – Concordo Totalmente).

No anexo C encontram-se os itens correspondentes a cada medida.

2.1.2. Resultados

2.1.2.1 Medidas Descritivas e Análise de Correlações

Para realizar a análise dos dados recorreu-se à utilização da Macro Process, para o SPSS da IBM Statistics, desenvolvida por Hayes (2012).

No que concerne à análise das medidas descritivas das variáveis do modelo, observa-se que o Significado do Trabalho, numa escala de 1-7, os participantes percecionam o seu trabalho como significativo, pois verifica-se valores acima da média ($M=5.1$; $DP= 1.2$). No

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

que diz respeito ao Clima Organizacional numa escala de 1-6 os valores também se situam acima do ponto médio da escala ($M=4.1$; $DP=0.9$). Com a análise das medidas da Intenção de Turnover, tendo em conta a escala de 1-5 verifica-se que apresentam uma baixa intenção de sair de organização ($M=2.9$; $DP= 1$). Relativamente aos valores apresentam médias semelhantes, os Valores Extrínsecos ($M=4.2$; $DP=0.6$); os Valores de Prestígio ($M=3.7$; $DP=0.6$); os Valores Intrínsecos ($M=4.3$; $DP=0.5$) e os Valores Sociais ($M=4.4$; $DP=0.6$), salientando que a escala é de 1-5.

Foram analisadas as correlações de *Spearman*, para as variáveis em análise (Quadro 2.1), verificando-se que estão correlacionadas significativamente entre si. Utilizou-se este coeficiente tendo em conta que se pretende mensurar a relação entre variáveis ordinais e quantitativas, e este método apresenta-se como o mais adequado para o efeito. O significado do trabalho encontra-se negativamente correlacionado com a intenção de turnover ($\rho = -0.56$, $p < .01$), ou seja, níveis mais positivos de avaliação do significado do trabalho estão associados a menores níveis de intenção de saída. E encontra-se positivamente relacionado com o clima organizacional ($\rho = .45$, $p < .01$), assim como com o compromisso afetivo ($\rho = .60$, $p < .01$) e com a antiguidade na organização ($\rho = .28$, $p < .01$).

A intenção de turnover apresenta-se negativamente correlacionado com a antiguidade ($\rho = -0.26$, $p < .01$), com o compromisso afetivo ($\rho = -0.67$, $p < .01$), com o clima organizacional ($\rho = -0.54$, $p < .01$), e com o significado do trabalho ($\rho = -0.56$, $p < .01$). Portanto níveis mais positivos de Significado do Trabalho, Compromisso Afetivo e Clima Organizacional estão associados a menores níveis de intenção de saída.

A variável critério no presente estudo, intenção de turnover, encontra-se correlacionada negativamente com ambas as variáveis preditora e mediadora, ou seja, níveis mais elevados de clima organizacional e significado com o trabalho estão associadas a menores níveis de intenção de turnover.

Analisando as várias dimensões dos valores do trabalho, verifica-se que os valores de prestígio correlacionam-se com a antiguidade na organização ($\rho = .17$, $p < .01$) e com os valores extrínsecos ($\rho = .59$, $p < .01$). Os valores intrínsecos encontram-se correlacionados com a compromisso afetivo ($\rho = .19$, $p < .01$), com o significado do trabalho ($\rho = .20$, $p < 0,01$), com os valores extrínsecos ($\rho = .68$, $p < .01$) e ainda com os valores de prestígio ($\rho = .52$, $p < .01$). É de realçar, neste caso, que quem apresenta níveis mais altos de valores intrínsecos estão associados a níveis mais altos de compromisso com a organização, percecionando o seu trabalho como significativo dando igualmente importância aos valores

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

extrínsecos e de prestígio. Por fim, os valores sociais encontram-se associados aos valores extrínsecos ($\rho = .45, p < .01$), aos valores de prestígio ($\rho = .32, p < .01$) e aos valores intrínsecos ($\rho = .40, p < .01$).

Com a análise de correlações verifica-se que o compromisso afetivo e a antiguidade na organização se encontram correlacionadas com a intenção de turnover, e por esse motivo serão controladas nas análises posteriores. É de acrescentar que, as restantes variáveis sociodemográficas não se encontram associadas com a intenção de turnover.

Quadro 2.1

Medidas descritivas e correlações entre variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Antiguidade	5.5	6.9	-								
2. Compromisso Afetivo	3.3	1	.35**	(.78)							
3. Clima Organizacional	4.1	0.9	.07	.53**	(.96)						
4. Intenção de Turnover	2.9	1	-0.26**	-0.67**	-0.54**	(.85)					
5. Significado do Trabalho	5.1	1.2	.28**	.60**	.45**	-0.56**	(.86)				
6. Valores Extrínsecos	4.2	0.6	.06	.09	.07	.09	.03	(.85)			
7. Valores de Prestígio	3.7	0.6	.17*	.11	.15	.13	.06	.59**	(.78)		
8. Valores Intrínsecos	4.3	0.5	.04	.19*	.20*	.12	-0.01	.68**	.52**	(.79)	
9. Valores Sociais	4.4	0.6	.07	.06	.08	.14	-0.04	.45**	.32*	.40**	(.72)

** $p < .01$ * $p \leq .05$

Alfas de Cronbach encontram-se entre parênteses

2.1.2.2. Teste de hipóteses

Com o intuito de analisar o efeito mediador do Significado do Trabalho na relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover foi testado um modelo de mediação. Para tal recorreu-se à *Macro Process*, para o SPSS da *IBM Statistics*, desenvolvida por Hayes (2012). Tendo em conta as variáveis em análise utilizou-se o modelo 4, controlando-se a antiguidade do participante na organização e o compromisso afetivo.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador do significado do trabalho na relação entre o clima organizacional e a intenção de turnover. O modelo de mediação é significativo ($F_{(4,151)} = 44.59$, $p < .001$) e explica 54% ($R^2 = .54$) da variação da intenção de turnover.

Tal como sugere a hipótese 1, o clima organizacional tem efeito direto negativo e significativo na intenção de turnover ($B = -0.30$, $t = -3.97$, $p < .001$), confirmando-se assim esta mesma hipótese (Quadro 2.2). Assim, os indivíduos que apresentam percepções mais positivas do clima organizacional revelam menor intenção de saída das suas organizações.

Como era expectável, o clima organizacional prediz positivamente o significado que os colaboradores dão ao seu trabalho ($B = .31$, $t = 3.35$, $p < .001$), portanto níveis de clima positivo estão associados a níveis de percepção do trabalho como significativo por parte dos trabalhadores. Tal como o compromisso afetivo apresenta também uma correlação positiva e significativa na forma como colaboradores percebem o seu trabalho como significativo ($B = .61$, $t = 6.68$, $p < .001$). Por sua vez, o significado do trabalho tem também efeito negativo e significativo na intenção de turnover ($B = -0.13$, $t = -2.04$, $p < .05$), isto é, quando os colaboradores percebem o seu trabalho como significativo apresentam menor intenção de saída da organização (H3).

O efeito indireto do clima organizacional na intenção de turnover apresenta uma correlação negativa e significativa ($B = -0.04$, $p < .001$, 95% Boot IC = -0.09, 0.00). Sendo que, o efeito total do clima organizacional na intenção de turnover é maior que o efeito indireto nestas mesmas variáveis ocorre uma mediação parcial. Ou seja, o clima organizacional prediz intenção de turnover, no entanto quando essa relação é mediada pelo significado do trabalho, diminui a sua intensidade. Assim verificamos que a hipótese 2 foi suportada.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.2

Efeito de mediação do significado do trabalho na relação entre o clima organizacional e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Significado do Trabalho		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.99 ^{***}	.27
Clima Organizacional			.34 ^{***}	.76
			95% IC = -0.49; -0.19	
<i>Efeito direto</i>				
Constante	1.84 ^{***}	.34	6.23 ^{***}	.29
Clima Organizacional	.31 ^{***}	.09	.30 ^{***}	.08
Significado do Trabalho			.13 ^{**}	.06
<i>Efeito indireto</i>				
			-0.04	.03
			95% IC = 0.13; 0.49	
	R ² =	.47 ^{***}		95% IC -0.26; -0.00
			.54 ^{***}	
		F _(3, 152) = 44.84		F _(4, 151) = 44.59

^{***} $p < .001$ ^{**} $p \leq .01$

O modelo de moderação pretende avaliar se as dimensões dos valores de trabalho (valores extrínsecos, valores de prestígio, valores intrínsecos e valores sociais) moderam a relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover. Para esta análise realizaram-se quatro modelos de moderação, recorrendo também à *Macro Process*, para o SPSS da *IBM Statistics*, desenvolvida por Hayes (2012), modelo 1.

Ao testar os vários modelos de moderação verificou-se que os coeficientes associados aos fatores de interação dos valores extrínsecos ($B = .00$, $t = .04$, $p = .96$) (Quadro 2.3), dos valores de prestígio ($B = .02$, $t = .29$, $p = .77$) (Quadro 2.4), dos valores intrínsecos ($B = .06$, $t = .80$, $p = .42$) (Quadro 2.5) e dos valores sociais ($B = .09$, $t = 1.35$, $p = .18$) (Quadro 2.6) não são estatisticamente significativos, tal como não se verifica efeito principal entre o significado do trabalho e a intenção de turnover em nenhum dos modelos. Deste modo verificamos que nenhum tipo de valores do trabalho moderam a relação entre ST e IT e, concluímos que não se confirmam as hipóteses 4, 5, 6 e 7.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.3

Efeito de moderação dos valores extrínsecos na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis preditoras	Valores Extrínsecos		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			5.11**	1.72
Significado do Trabalho			-0.21	-0.34
			95% IC = -0.87; 0.44	
Valores Extrínsecos			.14	.39
			95% IC = -0.65; 0.92	
<i>Efeito de interação</i>	B = .00 t = .04 p = .96		95% IC = -0.15; 0.15	
			R ² = .50***	
			F (5, 150) = 30.49	

***p < .001 **p ≤ .01

Quadro 2.4

Efeito de moderação dos valores de prestígio na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis preditoras	Valores de Prestígio		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			5.19***	1.33
Significado do Trabalho			-0.29	.26
			95% IC = -0.81; 0.22	
Valores de Prestígio			.15	.35
			95% IC = -0.54; 0.83	
<i>Efeito de interação</i>	B = .02 t = .29 p = .77		95% IC = -0.11; 0.15	
			R ² = .52***	
			F (5, 150) = 32.46	

***p < .001 **p ≤ .01

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.5

Efeito de moderação dos valores intrínsecos na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores Intrínsecos		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			5.98**	1.76
Significado do Trabalho			-0.49	.35
			95% IC = -1.18; 0.19	
Valores Intrínsecos			-0.05	.41
			95% IC = -0.85; 0.75	
<i>Efeito de interação</i>	B = .06 t = .80 p = 0.42		95% IC = -0.09; 0.22	
			R ² = .52***	
			F (5, 150) = 32.19	

***p < .001 **p ≤ .01

Quadro 2.6

Efeito a moderação dos valores sociais na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores Sociais		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			7.66**	1.59
Significado do Trabalho			-0.61	.31
			95% IC = -1.23; 0.01	
Valores Sociais			-0.45	0.35
			95% IC = -1.15; 0.25	
<i>Efeito de interação</i>	B = .09 t = 1.35 p = 0.18		95% IC = -0.04; 0.23	
			R ² = .50***	
			F (5, 150) = 30.27	

***p < .001 **p ≤ .01

2.1.3. Discussão e Conclusões

O presente estudo analisou, primeiramente, o efeito mediador do significado do trabalho na relação entre clima organizacional e intenção de turnover. Verificou-se que o clima organizacional tem efeito negativo na intenção de turnover, ou seja, níveis mais positivos do clima de uma organização, estão associados a níveis menores de intenção de saída dos trabalhadores. Estes resultados estão de acordo com estudos já realizados (Glisson, Dukes, & Green, 2006; Shim, 2010).

Verificou-se também que o significado do trabalho ajuda a explicar esse efeito. Os resultados sugerem que quando os indivíduos avaliam mais positivamente o clima organizacional, atribuem maior significado ao seu trabalho, e, conseqüentemente, têm menor intenção de o abandonar. Com este estudo foi possível acrescentar valor à literatura, no que diz respeito ao estudo da variável mediadora numa perspectiva multidimensional. Sendo esta perspectiva assente na ideia de que os trabalhadores percebem o seu trabalho como significativo quando este lhes serve um propósito maior ou que faz diferença na sociedade (Steger et al., 2012), assim espera-se que ao criar postos de trabalho que sejam significativos possa observar-se uma redução de custos nas organizações, uma vez que existe um impacto direto e negativo na intenção de saída da organização quando o nível de significado do trabalho é elevado.

Adicionalmente, foi testado se os quatro tipos de valores do trabalho moderam a relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover, mas neste caso as hipóteses não se confirmaram.

Embora existam evidências de que o significado do trabalho está relacionado com os valores do trabalho, e estes por sua vez com a intenção de turnover pode existir uma outra variável que influencie o facto dos valores do trabalho não moderarem a relação entre significado do trabalho e intenção de turnover. Verificou-se que nesta amostra os quatro valores de trabalho analisados tinham valores médios semelhantes, podendo a explicação para a ausência de resultados residir também na ausência de variabilidade nas posições dos participantes.

Nesta linha, destaca-se o estudo das gerações e dos valores defendidos pelas mesmas que está a ganhar um grande avanço na literatura. A teoria geracional foi proposta por Schaie (1965) como coortes de indivíduos que nascem na mesma época e são expostos a eventos similares, que desenvolverão valores particulares e sistemas de crenças que permanecerão durante toda a vida. Segundo Lamm e Meeks (2009) existem diferenças distintas entre as

gerações, embora estas diferenças não sejam absolutas. Neste sentido, uma vez que a maioria da amostra pertence à geração *Millennial* (indivíduos que possuem idades entre os 23 e 37 anos), os participantes podem ser estagiários e trabalhadores juniores, com pouco tempo na organização, podendo não ter os seus valores de trabalho fortemente incutidos. Ainda neste seguimento, podem não estar muito envolvidos com o seu trabalho e, por isso, não considerarem aspetos do trabalho como algo importante e central na sua vida.

Uma vantagem deste estudo diz respeito ao facto da amostra não se limitar a participantes apenas de uma organização, pois tal como Steger et al. (2012) sugeriu a sua escala de significado do trabalho deveria ser aplicada a trabalhadores que representem vários tipos de organizações.

No entanto, também foram encontradas limitações, nomeadamente, no que diz respeito ao facto das variáveis serem medidas e recolhidas ao mesmo tempo, sendo esta uma potencial causa de enviesamentos do método comum sugerida por Podsakoff et al. (2003). Para contornar esta limitação realizou-se um segundo estudo, em que a recolha de dados ocorreu em dois momentos diferentes.

2.2. Estudo 2

2.2.1. Método

2.2.1.1. Caracterização do contexto

Este segundo estudo foi realizado em contexto real numa Indústria de Preparação de Cortiça. Esta organização assume um forte compromisso com o desenvolvimento de produtos eficientes em termos de recursos, assegurando a sustentabilidade e com base numa matéria-prima sustentável – a cortiça, sempre com o intuito de acrescentar valor ao mercado. Conta com colaboradores de vários países, de diversificadas funções, todos convergindo para uma cultura partilhada onde a identificação com os produtos e o negócio é a realidade de todos.

2.2.1.2. Procedimento

Inicialmente, procedeu-se a um contacto telefónico com um membro dos Recursos Humanos da Indústria de Preparação de Cortiça para realizar o pedido de recolha de dados na organização. Foi proposto recolher os dados em dois momentos distintos. Após a sua

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

aprovação e uma reunião de alinhamento de estratégia com o departamento de RH, iniciou-se a recolha de dados.

Os questionários entregues aos participantes tinham uma breve nota introdutória acerca do intuito do estudo, assim como do seu carácter voluntário, anonimato e confidencialidade das respostas. Tinham ainda a informação de que podiam desistir a qualquer momento, e que nesse caso a sua participação não seria considerada. Além de lhes ser pedido que confirmassem a leitura das informações anteriores e a colaboração no estudo, foi-lhes solicitado que criassem um código pessoal, de modo a ser possível emparelhar o primeiro questionário com o segundo, mantendo da mesma forma o anonimato.

Importa realçar que o método de preenchimento destes questionários foi em formato papel e lápis, devido à dificuldade de acessibilidade a computador ou *smartphone*, por parte da maioria dos trabalhadores.

Os colaboradores receberam um esclarecimento geral sobre alguns detalhes do projeto e, posteriormente, foram distribuídos os questionários pelas suas chefias dentro de um envelope. Após o seu preenchimento foram devolvidos no mesmo envelope selado, de forma a garantir anonimato e confidencialidade. Tal como foi referido esta recolha realizou-se em dois momentos, tendo um intervalo de três semanas entre os mesmos.

2.2.1.3. Amostra

Foram distribuídos 490 questionários, em ambos os momentos de recolha. No primeiro momento pudemos contar com 233 questionários válidos e no segundo momento com 175, pelo que a amostra final do estudo são 175 participantes.

Os participantes possuem idades entre os 19 e os 65 anos ($M= 40.7$; $DP=10.9$) e são maioritariamente do sexo masculino (70.4%).

No que diz respeito à antiguidade na organização cerca de 28.1% encontram-se na organização entre os 16 a 20 anos e 16.9% entre os 2 e os 5 anos. Relativamente à escolaridade, mais de metade dos trabalhadores têm entre o 7º e 12º ano (61.6%).

Quanto à função que desempenham, a maioria são operacionais (85.1%), verificando assim que 87.2% dos participantes não exercem um cargo de chefia.

2.2.1.4. Instrumentos e Medidas

Neste estudo foi usado o mesmo instrumento do primeiro estudo. No entanto, como referido anteriormente, para contornar a limitação decorrente da recolha de dados o questionário foi dividido em dois momentos, uma vez que, uma das soluções apresentadas por Podsakoff et al. (2013) para minimizar enviesamentos do método comum é apresentar uma separação temporal, com um intervalo de tempo entre a medição da variável preditora e critério. No primeiro momento foram medidas as variáveis critério, mediadora e moderadora. E, após 3 semanas, no segundo momento a variável preditora e a variável de controlo. É de acrescentar que as variáveis sociodemográficas foram recolhidas em ambos os momentos.

É de referir também que foram realizadas novamente AFEs para testar a estrutura fatorial das medidas de intenção de turnover e de valores de trabalho.

Para realizar a AFE da variável valores do trabalho, inicialmente foram extraídos quatro fatores através da regra de extração de fatores com *eigenvalues* superiores a 1.

No que diz respeito à medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* verifica-se que a amostra é aceitável para a realização da análise fatorial ($KMO = .94$) (Anexo D, Quadro 2.19), relativamente à existência de multicolinearidade, ou seja, se existem correlações entre as variáveis de input, segundo o teste de *Bartlett* $X^2(300) = 3724.02 p < .001$ (Anexo D, Quadro 2.19) indica que a matriz de correlação original não é uma matriz de identidade, por isso as variáveis iniciais estão correlacionadas e a análise é apropriada.

O critério utilizado para integrar os itens nos fatores extraídos foi também de *loadings* superiores a .50.

Ao analisar a tabela rodada verificou-se que um dos itens era inferior a .50 (Ter um superior hierárquico que dê feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho), e por essa razão este item não será tido em conta na análise do modelo, assim como os itens (Realizar um trabalho que considere interessante, entusiasmante e envolvente) e (Desenvolver um trabalho que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal) que apresentam *loadings* superiores a .50 em dois fatores distintos também foram excluídos da análise para evitar enviesamentos (Anexo D, Quadro 2.21).

Quanto à AFE da escala de Intenção de Turnover, verificou-se um $KMO = .76$ (Anexo E, Quadro 2.22), que paralelamente à análise do teste de *Bartlett* $X^2(6) = 318.68 p < .001$ (Anexo E, Quadro 2.22) confirma que a amostra é adequada e podemos continuar com a análise. Foi realizada uma rotação *varimax* e foi também extraído um único fator que explica 63.7% da variabilidade total da escala (Anexo D, Quadro 2.23).

2.2.2. Resultados

Uma vez que este estudo foi uma replicação do primeiro, os passos e modelos testados foram os mesmos. Começou-se também pela análise descritiva e de correlações, e de seguida testou-se os modelos de mediação e moderação.

2.2.2.1 Análise de Correlações

No que concerne à análise das medidas descritivas das variáveis do modelo, observa-se que o Significado do Trabalho, numa escala de 1-7, os participantes percecionam o seu trabalho como significativo, pois verifica-se valores acima da média ($M=4.4$; $DP= 1.2$). No que diz respeito ao Clima Organizacional numa escala de 1-6 os valores também se situam acima do ponto médio da escala ($M=3.9$; $DP=0.9$). Com a análise das medidas da Intenção de Turnover, tendo em conta a escala de 1-5 verifica-se que apresentam uma baixa intenção de sair de organização ($M=2.8$; $DP= 0.9$). Relativamente aos valores de trabalho, estes apresentam médias semelhantes, os Valores Extrínsecos ($M=4.2$; $DP=0.7$), os Valores Intrínsecos ($M=3.9$; $DP=0.7$), os Valores Sociais ($M=3.7$; $DP=0.7$), e os Valores de Prestígio ($M=3.4$; $DP= 0.8$), salientando que a escala é de 1-5.

Foram analisadas as correlações de *Spearman*, para as variáveis em análise (Quadro 3), verificando-se que estão correlacionadas entre si. O significado do trabalho encontra-se negativamente correlacionado com a intenção de turnover ($\rho = -0.49$, $p < .01$), ou seja, níveis mais elevados de significado com o trabalho estão associados a níveis mais elevados de intenção de saída da organização. E encontra-se positivamente relacionado com o clima organizacional ($\rho = .26$, $p < .01$), assim como com o compromisso afetivo ($\rho = .69$, $p < .01$).

A intenção de turnover apresenta-se negativamente correlacionado com o sexo do participante ($\rho = -0.16$, $p < .01$), com o compromisso afetivo ($\rho = -0.58$, $p < .01$), com o significado do trabalho ($\rho = -0.49$, $p < .01$) e com o clima organizacional ($\rho = -0.23$, $p < .01$). Portanto níveis mais elevados de Significado do Trabalho, Compromisso Afetivo e Clima Organizacional estão associados a menores níveis de intenção de saída. Uma vez que se correlaciona significativamente com a intenção de saída, a variável sexo foi controlada nas análises posteriores.

Analisando as várias dimensões dos valores do trabalho, verifica-se que os valores extrínsecos se correlacionam com o sexo do participante ($\rho = .21$, $p < .01$), assim como com o significado do trabalho ($\rho = -0.05$, $p < .01$). Os valores intrínsecos correlacionam-se

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

apenas com os valores extrínsecos ($\rho = .75, p < .01$). E os valores sociais encontram-se correlacionados com a compromisso afetivo ($\rho = .17, p < .01$), com o significado do trabalho ($\rho = .18, p < .01$), com os valores extrínsecos ($\rho = .62, p < .01$), e com os valores intrínsecos ($\rho = .69, p < .01$). É de realçar, neste caso, que quem percebe como mais importante os valores sociais estão mais comprometidos com a organização e percebem o seu trabalho como significativo. Por fim, os valores de prestígio encontram-se associados ao compromisso afetivo ($\rho = .29, p < .01$), ao significado do trabalho ($\rho = .26, p < .01$) aos valores extrínsecos ($\rho = .47, p < .01$), aos valores intrínsecos ($\rho = .59, p < .01$), e ainda aos valores sociais ($\rho = .58, p < .01$).

A variável critério no presente estudo, intenção de turnover, encontra-se correlacionada negativamente com ambas as variáveis preditora e mediadora, ou seja, níveis mais elevados de clima organizacional e significado com o trabalho estão associadas a menores níveis de intenção de turnover.

Quadro 2.7

Tabela de medidas descritivas e correlações entre variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Sexo	-	-									
2. Compromisso Afetivo	3.3	0.9	.17**	(.75)							
3. Clima Organizacional	3.9	0.9	-.006	.22**	(.96)						
4. Intenção de Turnover	2.8	0.9	-.16*	-.58**	-.23**	(.80)					
5. Significado do Trabalho	4.4	1.2	.11	.69**	.26**	-.49**	(.89)				
6. Valores Extrínsecos	4.2	0.7	.21**	.11	.17**	.10	-0.05	(.79)			
7. Valores Intrínsecos	3.9	0.7	.01	.03	.05	.01	.13	.75**	(.91)		
8. Valores Sociais	3.7	0.7	.01	.17**	.18**	.04	.05	.62**	.69**	(.83)	
9. Valores de Prestígio	3.4	0.8	-.05	.29**	.26**	.09	-0.03	.47**	.59*	.58**	(.71)

** $p < .01$ * $p \leq .05$

Alfas de Cronbach encontram-se entre parênteses

Sexo – 1 Masculino 0 - Feminino

2.2.2.2. Teste de hipóteses

Para analisar o efeito mediador do Significado do Trabalho na relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover foi testado o modelo 4, sendo um modelo de mediação, através da *Macro Process*, para o SPSS da *IBM Statistics*, desenvolvida por Hayes (2012). De referir que, o sexo do participante e o compromisso afetivo foram controlados na análise.

A hipótese em análise refere-se ao efeito mediador do significado do trabalho na relação entre o clima organizacional e a intenção de turnover. O modelo de mediação é significativo ($F_{(4,169)} = 29.78$, $p < .001$) e explica 41% ($R^2 = .41$) da variação da intenção de turnover.

Como sugere a hipótese 1, o clima organizacional tem efeito negativo na intenção de turnover ($B = -0.13$, $t = -2.28$, $p < .05$), confirmando assim a hipótese formulada.

Como era expectável, o clima organizacional prediz positivamente o significado que os colaboradores dão ao seu trabalho ($B = .17$, $t = 2.43$, $p < .05$), isto é, quanto mais favorável for o clima na organização, o trabalho também será percebido como significativo pelos trabalhadores. Tal como o compromisso afetivo apresenta também apresenta uma correlação positiva e significativa no significado que os colaboradores dão ao trabalho ($B = .87$, $t = 11.72$, $p < .001$). Por sua vez, o significado do trabalho tem também efeito negativo e significativo na intenção de turnover ($B = -0.13$, $t = -2.20$, $p < .05$), ou seja, se os trabalhadores percebem o trabalho como significativo irão apresentar menos intenção de saída da organização.

O efeito indireto do clima organizacional na intenção de turnover apresenta uma correlação negativa, mas não significativa ($B = -0.02$, $p < .001$, 95% Boot IC = -0.07, 0.00). Tal como o efeito direto do Clima Organizacional na Intenção de Turnover também não é significativo ($B = -0.11$, $t = -1.86$, $p = .06$) o que quer dizer que estamos perante uma mediação completa, isto é, o facto do indivíduo considerar o seu trabalho significativo tem efeito no clima organizacional e na intenção de turnover. Quando a mediadora Significado do Trabalho é incluída no modelo, a relação entre Clima Organizacional e Intenção de Turnover intensifica-se, confirmando assim a hipótese 2.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.8

Efeito de mediação do significado do trabalho na relação entre o clima organizacional e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Significado do Trabalho		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			5.06 ^{***}	.27
Clima Organizacional			-0.13 ^{**}	.06
			95% IC = -0.25; -0.02	
<i>Efeito direto</i>				
Constante	.90 ^{***}	.33	5.18 ^{***}	.27
Clima Organizacional	.17 ^{**}	.07	-0.11	.06
Significado do Trabalho			.13 ^{**}	.06
<i>Efeito indireto</i>				
	95% IC = 0.03; 0.32		95% IC = -0.07; 0.00	
	R ² = .49 ^{***}		.41 ^{***}	
	F _(3, 170) = 54.76		F _(4, 169) = 29.78	

*** $p < 0.001$ ** $p \leq 0.01$

Na análise seguinte, testamos o modelo de moderação. Neste modelo pretende-se avaliar igualmente se as dimensões dos valores de trabalho (valores extrínsecos, valores intrínsecos, valores sociais e valores de prestígio) moderam a relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover, realizando-se quatro modelos de moderação.

Ao testar os modelos de moderação verificou-se que os coeficientes associados aos fatores de interação dos valores extrínsecos ($B = -0.09$, $t = -1.90$, $p = .06$), valores intrínsecos ($B = -0.05$, $t = -1.19$, $p = .24$) e valores sociais ($B = -0.08$, $t = -1.06$, $p = .29$) não são estatisticamente significativos, tal como não se verifica efeito principal entre o significado do trabalho e a intenção de turnover. Deste modo concluímos que não se confirma a hipótese 4, 5 e 6.

No entanto, no que diz respeito aos valores de prestígio, o modelo explica 42% ($R^2 = .42$) da variação da intenção de turnover, sendo este valor significativo ($F_{(5,226)} = 33.52$ $p < .001$).

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Verifica-se que o significado do trabalho não tem efeito significativo na intenção de turnover ($B = .27$, $t = 1.66$, $p = .09$, 95% IC=-0.05, 0.59) quando a moderadora não está inserida no modelo. No entanto, os valores de prestígio moderam significativamente a relação entre o Significado do Trabalho e a Intenção de Turnover ($B = -0.13$, $t = -2.69$, $p < .001$). Verificando-se que o efeito do significado do trabalho na intenção de turnover vai diminuindo à medida que aumenta a importância dada aos valores de prestígio ($B = -0.06$, $t = -1.02$, $p = .31$; $B = -0.27$, $t = -3.82$, $p < .001$), respetivamente níveis baixo e elevado da moderadora. Desta forma confirma-se a hipótese 7.

Quadro 2.9

Efeito da moderação dos valores extrínsecos na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores Extrínsecos		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			3.11**	0.86
Significado do Trabalho			0.22	0.20
			95% IC = -0.18 0.61	
Valores Extrínsecos			0.45	0.21
			95% IC = 0.04; 0.86	
<i>Efeito de interação</i>	B = -0.09 t = -1.90 p = .06		95% IC = -0.19; 0.00	
			R ² = 0.406***	
			F (5, 226) = 30.86	

*** $p < .001$ ** $p \leq .01$

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.10

Efeito da moderação dos valores intrínsecos na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores Intrínsecos		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			3.44**	0.77
Significado do Trabalho			0.06	0.18
			95% IC = -0.30; 0.41	
Valores intrínsecos			0.38	0.19
			95% IC = 0.00; 0.76	
<i>Efeito de interação</i>	B = -0.05 t = -1.19 p = .24		95% IC = -0.14; 0.03	
			R ² = 0.396***	
			F (5, 226) = 29.66	

***p < .001 **p ≤ .01

Quadro 2.11

Efeito da moderação dos valores sociais na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores Sociais		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			2.98**	0.75
Significado do Trabalho			0.13	0.17
			95% IC = -0.19; 0.45	
Valores Sociais			0.57	0.20
			95% IC = 0.16; 0.97	
<i>Efeito de interação</i>	B = -0.08 t = -1.06 p = .29		95% IC = -0.17; 0.01	
			R ² = 0.420***	
			F (5, 226) = 32.63	

***p < .001 **p ≤ .01

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.12

Efeito da moderação dos valores de prestígio na relação entre o significado do trabalho e a intenção de turnover

Variáveis predictoras	Valores de Prestígio		Intenção de Turnover	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito principal</i>				
Constante			2.60***	0.72
Significado do Trabalho			0.27	0.16
			95% IC = -0.05; 0.59	
Valores de Prestígio			0.73	0.21
			95% IC = 0.32; 1.14	
<i>Efeito de interação</i>	B = -0.13 t = -2,69**		95% IC = -0.22; -0.03	
			R ² = 0.426***	
			F (5, 226) = 33.52	

2.2.3. Discussão e Conclusões

À semelhança do primeiro estudo, neste pretendeu-se estudar igualmente o papel do significado do trabalho como mediador da relação entre clima organizacional e intenção de turnover. Sendo que as hipóteses também se confirmaram, verificámos que, neste contexto em específico, o facto dos trabalhadores percecionarem o seu trabalho como significativo intensifica ainda mais a relação entre clima organizacional e intenção de turnover, uma vez que se observou uma mediação completa.

Estes resultados evidenciam a importância do trabalho na vida dos indivíduos, visto que, na sua maioria, mesmo que tenham condições para viver o resto da vida confortavelmente, continuariam a trabalhar, pois o trabalho, além de ser uma fonte em termos económicos, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir como parte integrante de um grupo ou da sociedade, de ter uma ocupação, e de ter um objetivo a ser atingido na vida (Morin, 2011).

Relativamente ao papel moderador dos valores do trabalho na relação do significado do trabalho e na intenção de turnover, apenas se confirmou a hipótese dos valores de prestígio. Constatou-se que os trabalhadores considerarem aspetos como o estatuto e prestígio

importantes no seu trabalho, modera a relação entre o indivíduo perceber o seu trabalho como significativo e ter intenção de permanecer na organização. Estes resultados podem dever-se ao facto de a amostra ser constituída maioritariamente por trabalhadores que permanecem na organização há mais de dez anos e, por isso, valorizarem bastante o seu estatuto. Além disso, a localização das unidades industriais é reconhecida mundialmente devido à quantidade de cortiça que é produzida e transformada. Dado este destaque é expectável que os trabalhadores valorizem o seu trabalho como prestigiante e altamente considerado pelos outros. Além disso, a maioria das funções desempenhadas nesta indústria são de uma enorme competência técnica, como por exemplo o traçar da cortiça, o que os leva a considerar ainda mais este trabalho com impacto significativo.

Capítulo III. Discussão Geral

Com esta investigação pretendemos estudar de que forma é que alguns conceitos presentes nas dinâmicas das organizações podem justificar e ajudar os trabalhadores a trabalhar de forma positiva e permanecer satisfeitos nas mesmas. Neste sentido é importante as chefias investirem em boas práticas de GRH.

Ao compreender que um trabalho significativo pode levar a que os trabalhadores permaneçam nas organizações satisfeitos, pode ajudar os gestores a construir locais de trabalho que respondam às necessidades existenciais do ser humano.

Esta abordagem multidimensional é extremamente importante para que as organizações entendam as necessidades não só dos trabalhadores que consideram o seu trabalho com significado, mas também de quem quer tornar o seu trabalho com significado. Para isso, as organizações devem fomentar experiências de trabalho significativas para os trabalhadores e identificar os potenciais benefícios individuais e organizacionais quando as pessoas são orientadas a experienciar significado no trabalho (Steger et al., 2012), dado que os indivíduos identificados com o seu trabalho, apresentam características desejáveis dentro das organizações, menor risco de abandono e mais compromisso organizacional.

No que diz respeito ao estudo dos valores do trabalho, nesta investigação os resultados são discutíveis.

Foi realizado um primeiro estudo, onde nenhum dos tipos de valores medidos foram estatisticamente significativos. Neste seguimento, é de salientar que alguns autores referem-se aos valores do trabalho como valores bastante amplos, referindo-se ao que uma pessoa quer

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

fora do trabalho em geral e não aos resultados estritamente definidos de determinados trabalhos (Ros et al., 1999).

Os resultados obtidos nesta investigação podem estar diretamente relacionados com a amostra. Primeiramente, era um estudo online, essencialmente através de redes sociais e, por esse motivo, pode estar mais acessível à geração *Millennial*, tendo-se verificado efetivamente que a amostra do estudo foi constituída por mais de metade de participantes desta geração. Desta forma, conclui-se que a amostra não é representativa da população portuguesa.

Sendo a geração *Millennial*, uma geração que pode encontrar-se há relativamente pouco tempo nas organizações, pode ainda não ter os seus valores de trabalho salientes e por esse motivo não considerarem o seu trabalho como algo essencial na sua vida.

Neste seguimento, é importante reter os trabalhadores com políticas de desenvolvimento, motivação e envolvimento dos mesmos nas suas organizações (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013). Deve ser dada maior importância à retenção de estagiários e maximizar o seu envolvimento, para melhorar as dificuldades em estabelecer ou manter boas relações com colegas de trabalho (valores sociais). A retenção de pessoal também é particularmente importante ao implementar inovações, como práticas baseadas em evidências (Aarons, Hurlburt, & Horwitz, 2011). As práticas supramencionadas para reter os colaboradores nas organizações tem um impacto positivo, no que diz respeito a redução de intenção de turnover, maior produtividade e aspetos relacionados com a performance organizacional (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Kehoe & Wright, 2013).

Neste sentido, realizou-se um segundo estudo com o objetivo de obter dados mais precisos e, de facto, um dos tipos de valores estudados mostrou-se estatisticamente significativo - os valores de prestígio. Também relacionado com a amostra deste estudo, mais de metade dos participantes apresentam uma antiguidade considerável na organização e, por isso, podem valorizar o facto de realizar um trabalho prestigioso e com impacto significativo, sendo que neste caso referimo-nos a um nível individual. No entanto, podemos focar-nos também a um nível organizacional, no facto desta indústria ser reconhecida mundialmente pela transformação de cortiça, e apresentar também um alto estatuto nesta área, podendo levar os trabalhadores a considerar o seu trabalho como altamente significativo.

Para diminuir os custos com a grande rotatividade dentro das organizações seria importante saber se as diferenças de valores de trabalho entre os colaboradores em setores diferentes são resultado das suas escolhas no momento de concorrer a determinada vaga, se são baseadas em valores de trabalho existentes ou produto de socialização e racionalização,

uma vez que os indivíduos são inicialmente atraídos por organizações com as quais têm características em comum (Schneider, 1987).

Em suma, esta investigação contou com dois estudos com amostras significativamente distintas, permitindo de forma implícita comparar os valores de diferentes gerações. Além disso, foi possível realizar a replicação de um estudo, o que permitiu obter resultados mais precisos e confirmar o fundamento teórico do modelo de investigação proposto.

Capítulo IV. Limitações, Sugestões de Estudos Futuros e Implicações Práticas

Tal como a maioria dos estudos de investigação, este também contou com algumas limitações. A primeira a salientar deve-se à deseabilidade social, isto é, a tendência por parte dos indivíduos se apresentarem sob um determinado assunto, independentemente da sua verdadeira opinião sobre o mesmo (Podsakoff et al., 2003), particularmente em assuntos sensíveis, como a intenção de abandonar um trabalho. Procurou-se contrariar essa tendência reforçando o anonimato e confidencialidade das respostas na introdução do questionário.

É de referir que a técnica utilizada no segundo estudo para evitar limitações do *Common Method Biases* também apresenta algumas desvantagens (Podsakoff et al., 2003), neste caso além de se ter tornado dispendioso, no que diz respeito ao tempo ocupado aos investigadores, assim como aos membros da organização que colaboraram no estudo, levando também a uma elevada perda de participantes.

Ainda relativamente à perda de participantes pode estar associada outra causa. Como referido, no segundo estudo foi pedido aos participantes que criassem um código que permitisse emparelhar o primeiro questionário com o segundo. No entanto, apesar de ter sido dado um exemplo concreto de como criar o código, esta informação não foi totalmente compreendida por parte dos participantes, o que levou a que existissem diversos questionários sem código, e códigos que não correspondiam entre o primeiro e o segundo momento. Em futuros estudos sugere-se outro método de emparelhamento ou um código mais claro para todos.

Além disso, a amostra deste estudo foi por conveniência o que não nos permite generalizar os resultados obtidos. Seria importante replicar a pesquisa junto de outras amostras mais alargadas e representativas da população ativa.

Os questionários foram de autopreenchimento e, portanto, são obtidos dados de autorrelato e transversais em que não pode ser inferida causalidade. Para contornar esta limitação seria necessário realizar estudos experimentais ou longitudinais.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Em futuros estudos sugere-se um estudo aprofundado dos valores do trabalho característicos das gerações do mercado, como por exemplo, a geração Y. Kim, Knight, e Crutsinger (2009) afirmam que a geração Y, devido à impaciência e vontade de atingir seus objetivos rapidamente, apresentam intenção de sair da organização se estas não corresponderem ou não fornecerem os valores de trabalho preferidos, manifestando assim uma intenção de turnover num nível mais alto.

Gordon (2010) investigou também três domínios principais de diferenças entre gerações: diferenças nos traços psicológicos, valores de trabalho e objetivos de vida. Conclui-se que estas diferenças existem e que compreendê-las tem utilidade prática para orientar os gestores a adaptar estratégias para cada geração, seja para reduzir conflitos geracionais, seja para influenciar atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho. Também Twenge, (2010) assume que as gerações possuem diferentes desejos em relação aos valores do trabalho. Neste caso, seria interessante realizar um estudo quase experimental, onde fossem comparadas as várias gerações do mercado de trabalho.

Sendo que, o construto de clima organizacional foi estudado como um conceito global, para futuros estudos pode focar-se apenas num tipo de clima, visto que Schneider (1975) sublinhou que as investigações deveriam focar-se num clima específico. Como exemplo, autores sugerem que as origens das percepções do clima psicológico ajudaria a esclarecer os mecanismos específicos pelos quais as percepções do ambiente de trabalho influenciam os resultados individuais (Parker et al., 2003).

Na prática, as organizações que pretendem diminuir o turnover voluntário devem atuar na promoção de climas organizacionais positivos. Estes contribuirão para os trabalhadores atribuírem maior significado ao trabalho que desenvolvem e desejarem permanecer na organização. Quando a saída ocorrer, é importante avaliar as razões que levam os colaboradores a abandonar o seu local de trabalho de modo a atuar diretamente nas causas, através de entrevistas de saída, por exemplo.

Relativamente ao estudo 2, verificou-se com os resultados obtidos que, embora os colaboradores percecionem que existe um bom clima na organização e que está associado a menos intenções de turnover, o significado do trabalho intensifica ainda mais esta relação. Por isso, na prática deve ser dada especial atenção a que os colaboradores realizem um trabalho que considerem como significativo, isto é, que contribui para um bem maior. Nesta linha, podem ser desenvolvidas ações de sensibilização acerca da importância do trabalho em si, assim como a valorização da matéria-prima com que trabalham.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

No que diz respeito ao clima da organização, verificou-se que os colaboradores, no geral, tendem a apresentar uma atitude neutra perante a percepção de clima organizacional. Neste sentido, a organização pode focar-se em medidas que fomentem maior comunicação entre colaboradores, assim como entre colaboradores e chefias intermédias. As chefias podem adotar uma comunicação clara com os trabalhadores, acerca do seu contributo a acrescento de valor para a organização, pois sabe-se que uma maior comunicação favorece a percepção do trabalho como significativo, independentemente do conteúdo da comunicação (Monnot & Beehr, 2014). Nesta ótica, sugere-se a realização de reuniões que fomentem a partilha de ideias, e onde seja dado feedback de qualidade acerca do alcance de objetivos, assim como políticas de incentivos, como por exemplo prémios de atingimento de objetivos.

O facto da taxa de não respostas dos questionários ser tão elevada, pode estar relacionado com a identificação dos colaboradores com a organização, isto é, a identificação do indivíduo com a organização quando as crenças que este tem sobre esta são integradas na sua própria identidade. Nesta linha, seria interessante realizar-se estudos sobre a identidade organizacional, neste contexto em específico.

Ainda relativamente ao estudo 2, foram destacados apenas os valores de prestígio na relação entre significado do trabalho e intenção de turnover. Neste sentido, podem promover-se momentos de convívio (e.g. jantares de Natal), potenciando assim a interação entre os colaboradores (valores sociais).

Concluindo, este estudo veio acrescentar valor com um potencial mediador da relação entre clima e intenção de turnover - o significado do trabalho, além de alertar para a importância de estudos mais aprofundados no âmbito dos valores do trabalho.

É essencial reconhecer que os colaboradores são o principal recurso de uma organização e, por isso, estes devem estar motivados, satisfeitos e sentir que estão a realizar um trabalho significativo. Deste modo, permanecem nas organizações e diminuem os custos das mesmas.

Referências

- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. C. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4–23.
<https://doi.org/10.1007/s10488-010-0327-7>
- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The soft underbelly of system change: The role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services*, 8(4), 269–281.
<https://doi.org/10.1037/a0026196>
- Adenike, A. (2011). Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 40(1), 1191–1199.
- Ali, A. P. B. (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *Journal of Social Sciences*, 1(2), 1–20.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining Social Class and Work Meaning Within the Psychology of Working Framework. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 543–561. <https://doi.org/10.1177/1069072713514811>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization*. 1–18.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review*

of Management and Marketing, 1(3), 43–53.

Bailey, C., & Madden, A. (2015). Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 1, 3–18.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, job characteristics and experienced meaningfulness. *Academy of Management Review*, 38(1), 132–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*.

Blustein, D L. (2003). When the trees obscure the forest - Modern and postmodern approaches to the study of work and relationships: Comment on tokar et al. (2003). *Journal of Counseling Psychology*, 50(1), 20–23. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.50.1.20>

Blustein, David L. (2008). The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective. *American Psychologist*, 63(4), 228–240. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.4.228>

Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278.

Chen, X., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover : Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses. *Journal of*

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Applied Psychology, 83(6), 922–931.

Cheng, T., Hong, C., & Yang, B. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94–102.

<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.11.009>

D'Amato, A., & Burke, M. J. (2008). Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13594320701666742>

Decoster, S., Stouten, J., & Tripp, T. M. (2019). When Employees Retaliate Against Self-Serving Leaders: The Influence of the Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*.

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-4>

Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351–364.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.351>

Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person-environment fit. *Career Development Quarterly*, 63(2), 126–140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>

<https://doi.org/10.1002/cdq.12009>

Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2009). Beyond the Self: External Influences in the Career Development Process. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 29–43.

<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00171.x>

Edmondson, A. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3).
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 81–94.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). the Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Furr, M. R., & Bacharach, V. R. (2013). *Psychometrics: An Introduction*.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: the Mediating Effect of Collective Affective Commitment. *Personnel Psychology, 64*(2), 315–350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- Gecas, V. (1982). The Self Concept. *Annual Review of Sociology, 8*, 1–33.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 318–325. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.318>
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse and Neglect, 30*(8), 855–880. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2005.12.010>
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and

interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse and Neglect*, 22(5), 401–421. [https://doi.org/10.1016/S0145-2134\(98\)00005-2](https://doi.org/10.1016/S0145-2134(98)00005-2)

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*.

Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). *As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover. Turismo e Gestão: Actas do XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. 282–288. Faro.

Gordon, S. (2010). Once you get them, how do you keep them? Millennial librarians at work. *New Library World*, 111(9–10), 391–398. <https://doi.org/10.1108/03074801011089314>

Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627–1647. <https://doi.org/10.1080/09585190701570700>

Gouldner, A. W. (1960). “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, *American Sociological Review*. *American Sociological Review*, 25, n(4), 161–178.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. *White Paper*, 1–39. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Heffernan, M., Harney, B., Caffeerkey, K., & Dundon, T. (2016). Exploring the HRM-performance relationship: the role of creativity climate and strategy. *The International Journal, 38*(3).
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behaviour and Personality, 35*(6), 735–750.
- Hwang, J. I., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review, 56*(1), 73–80. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x>
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*(5), 739–751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen ' s (1991) Three-Component Model

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 337(51), 319–337.

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724. <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088> HOW

Kanten, P., & Ülker, F. E. (2013). The Macrotheme Review A multidisciplinary journal of global macro trends The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>

Kim, H. J., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.014>

Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>

Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: the Unfolding Model of

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.

<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>

Lee, Thomas W., & Maurer, S. D. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7(3), 247–275. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90008-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90008-5)

Lee, Thomas W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743. <https://doi.org/10.5465/256157>

Lee, Thomas W, Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: a Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.

Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>

Leunissen, J.M., Sedikides, C., Wildschut, T., & Cohen, T. R. (2016). Organizational Nostalgia Lowers Turnover Intentions by Increasing Work Meaning: The Moderating Role of Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1–41.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5), 655–685.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

<https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

Lips-Wiersma, M., Wright, S., & Dik, B. (2016). Meaningful work: differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International*, 21(5), 534–551.

<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0052>

Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419–430. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate* (Harvard Un).

Locke, E. A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 288–299.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-M)

Lyons, S. M. A. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*.

Lyons, S. T., Higgins, C. A., & Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 969–1002. <https://doi.org/10.1002/job.658>

Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting : Integrating process and content overview theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582.

Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159602>

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Maslow, A. (1968). Some Educational Implications of the Humanistic Psychologies. *Harvard*

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Educational Review, 38(4), 685–696.

<https://doi.org/10.17763/haer.38.4.j07288786v86w660>

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions Of Meaningfulness , Safety And Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.

McAdams, D. P., & Olson, B. D. (2010). Personality Development: Continuity and Change Over the Life Course. *Annual Review of Psychology*, 61, 517–542.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100507>

Meyer, J. P., Gregory, I. P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29–52.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations* (P. Hall, Ed.). Englewood Cliffs NJ.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research.

Academy of Management Review, 7(1), 111–116.

<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>

Mobley, William 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>

Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.005>

Morin, E. M. (2011). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 08–19. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000300002>

MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. Nova Iorque: Academic Press.

Neves, C. G. (2010). *Clima Organizacional: Estudo de caso numa empresa do sector farmacêutico*. Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia.

Neves, J. G. (2001). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Editora RH).

O’Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.004>

O’Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49–54. <https://doi.org/10.1177/036354657700500601>

Pareek, U. (1990). Culture-relevant and culture-modifying action research for development. *Journal of Social Issues*, 46(3), 119–131. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb01938.x>

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., &

Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151–176.

Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations, 16*(4), 461–473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>

Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates: Review of Literature and A Proposed Model. *Journal of Management Research, 14*(1), 25–40.

Randhawa, M. G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal, 11*, 149–159.

Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management, 21*(2), 279–303. <https://doi.org/10.1177/014920639502100206>

Riggle, R. J. (2007). The impact of organizational climate variables of perceived organizational support, workplace isolation, and ethical climate on salesperson psychological and behavioral work outcomes.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

- Roberson, L. (1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior, 11*(1), 29–41.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values* (Face Press). New York.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work Basic Individual Values, Work Values and the Meaning of Work. *Applied Psychology, 48*(1), 49–71. <https://doi.org/10.1080/026999499377664>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. *Journal of Management, 43*(7), 2357–2385. <https://doi.org/10.1177/0149206315569312>
- Rounds, J. B., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 297–318.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin, 64*(2), 92–107. <https://doi.org/10.1037/h0022371>
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: an Essay. *Personnel Psychology, 28*(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology, 40*, 437–453. <https://doi.org/10.1023/A:1014971619783>
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M., & Holcombe, K. (2000). *Handbook of Organizational*

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Culture and Climate. In The climate for service: evolution of a construct (S. Publications, Ed.). Thousand Oaks (CA).

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., West, M., & Lancaster. (2017).

Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. *In Press Journal of Applied Psychology*, 1–49.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.

Schwepker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39–52. <https://doi.org/10.1177/0954409716671550>

Shaw, J. D., Delery, J. E., & Gupta, N. (1998). An organization-lever analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847–856. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.02.004>

Snow, J. L. (2002). Enhancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees. *JONA*, 32(7), 393–397.

Stairs, M., & Galpin, M. (2009). Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness. In *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0013>

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56–

77.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision justification.

Research in Organizational Behavior, 3, 235–282.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.

<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Sun, A. L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour and Organizational Performance: A Relational Perspective.

Academy of Management Journal, 50(3), 558–577.

<https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>

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>

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: some evidence for the “Job Change” Hypothesis. *Social Forces*, 56(4), 1140–1158.

Wrzesniewski, A, McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs Careers Callings: People’s Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21–33.

Wrzesniewski, Amy, & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Journal*, 26(2), 179–201.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Wrzesniewski, Amy, Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 93–135.

[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Anexos

Anexo A – Análise Fatorial Exploratória – Intenção de Turnover – Estudo 1

Quadro 2.13 - *Teste de adequabilidade do modelo KMO e Bartlett*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	265,588
	df	6
	Sig.	,000

Quadro 2.14 – *Total de variância explicada*

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,750	68,754	68,754	2,750	68,754	68,754
2	,590	14,755	83,510			
3	,350	8,744	92,253			
4	,310	7,747	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 2.15 - *Tabela Rodada de Componentes Extraídos*

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho	,878
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano	,865
Gostaria de procurar uma posição noutra organização	,832

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Se pudesse escolher
novamente, escolheria trabalhar
na organização onde atualmente
trabalho

-,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Anexo B – Análise Fatorial Exploratória – Valores do Trabalho– Estudo 1

Quadro 2.16 - *Teste de adequabilidade do modelo KMO e Bartlett*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1722,631
	df	300
	Sig.	,000

Quadro 2.17 - *Tabela Rodada de Componentes Extraídos*

	Rotated Component Matrix ^a					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Possuir segurança relativamente ao seu posto de trabalho	,721	,076	,070	,130	,278	,078
Ter benefícios sociais (férias pagas, seguro de saúde, plano de pensão, etc) adequado às suas necessidades	,679	,043	,041	,191	,066	,074
Realizar um trabalho que permita obter uma remuneração atrativa	,668	,398	,013	,127	,188	,071
Trabalhar com um superior hierárquico atencioso que dê apoio	,597	,347	,341	,046	-,038	,225
Trabalhar numa organização que reconheça o trabalho bem feito	,597	,397	,336	,128	-,033	-,026
Ter um superior hierárquico que dê feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	,595	-,120	,431	,005	,189	,133

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Ter a possibilidade de progressão de carreira	,581	,292	,268	-,039	,254	,060
Realizar um trabalho que propicie muita interação social	-,064	,718	,139	,008	,088	,112
Ter um trabalho que lhe permita ajudar as pessoas	,190	,631	,116	,103	-,013	,148
Realizar um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros	,353	,617	,098	-,084	,322	,000
Realizar um trabalho que possibilite variedade e mudança nas atividades desenvolvidas	,120	,599	,230	,153	,342	,170
Realizar um trabalho que permita usar as competências que desenvolveu através da escola e da experiência	,285	,588	,165	,186	-,039	,129
Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	,229	,554	,023	,152	,465	-,207
Ter acesso à informação de que necessita para desempenhar a sua função	,368	,213	,671	,158	-,088	,127
Ter oportunidade para desenvolver e consolidar continuamente novas aprendizagens	,241	,147	,644	,106	,100	,361
Realizar um trabalho que considere interessante, entusiasmante e envolvente	,029	,242	,630	,399	,129	,038
Trabalhar em tarefas e projetos que desafiem as suas capacidades	,129	,036	,606	-,022	,601	,081
Desenvolver um trabalho que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal	,114	,337	,566	,194	,229	-,105
Ter um horário de trabalho que se coadune com a sua vida	,170	,073	-,005	,810	-,012	,189
Trabalhar num ambiente que permita equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal e responsabilidades familiares	,240	,006	,243	,740	-,020	,029

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Ter liberdade para escolher a sua metodologia de trabalho e forma de gerir o seu tempo	-,050	,237	,200	,649	,274	,108
Ter autoridade para organizar e gerir o trabalho dos outros	,228	,160	,031	,190	,733	,026
Desenvolver um trabalho com impacto significativo na organização	,327	,190	,382	-,146	,520	,138
Trabalhar com colegas gentis e afáveis com quem se pode estabelecer amizade	,161	,035	,136	,148	-,016	,817
Trabalhar num ambiente dinâmico e divertido	,090	,282	,073	,128	,099	,813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 9 iterations.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Quadro 2.18 - *Total de variância explicada pelos fatores*

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	Variance	Cumulative %	Loadings			Loadings		
				Total	Variance	%	Total	Variance	%
1	8,351	33,404	33,404	8,351	33,404	33,404	3,650	14,599	14,599
2	1,903	7,611	41,014	1,903	7,611	41,014	3,295	13,180	27,779
3	1,658	6,632	47,646	1,658	6,632	47,646	2,837	11,348	39,127
4	1,420	5,680	53,326	1,420	5,680	53,326	2,143	8,570	47,697
5	1,346	5,385	58,712	1,346	5,385	58,712	2,009	8,037	55,734
6	1,031	4,123	62,834	1,031	4,123	62,834	1,775	7,100	62,834
7	,996	3,983	66,818						
8	,857	3,429	70,246						
9	,795	3,181	73,427						
10	,722	2,889	76,316						
11	,641	2,566	78,882						
12	,604	2,416	81,297						
13	,569	2,276	83,573						
14	,547	2,187	85,760						
15	,515	2,059	87,818						
16	,431	1,724	89,543						
17	,418	1,671	91,214						
18	,383	1,533	92,747						
19	,346	1,383	94,130						
20	,317	1,267	95,397						
21	,271	1,085	96,482						
22	,256	1,024	97,506						
23	,221	,885	98,391						
24	,203	,812	99,204						
25	,199	,796	100,000						

Extraction

Method:

Principal

Component

Analysis.

Anexo C – Questionário

Parte I

Este questionário está a ser realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações, do ISCTE-IUL, e serve para fins meramente académicos.

Procura-se estudar a opinião de trabalhadores(as) sobre alguns comportamentos e questões acerca da sua dinâmica de trabalho.

O preenchimento deste questionário é voluntário, sendo que as respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. Pode desistir a qualquer momento e assim a sua participação não será considerada.

O questionário destina-se a pessoas que trabalham há pelo menos 3 meses nesta organização, e será preenchido em dois momentos diferentes.

Por favor, responda a todas as questões e lembre-se que não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião pessoal e sincera interessa.

Agradecemos desde já a sua participação, pois só assim será possível terminar esta investigação com sucesso.

Para que seja possível fazer corresponder esta parte do questionário com a próxima, pedimos-lhe que crie um código onde nos indique os **três últimos números do seu telemóvel** e o seu **dia de nascimento** (por exemplo: 3 últimos números do telemóvel: **081** e dia de nascimento: **26** irá corresponder ao código **08126**):

Preencha aqui o código: _ _ _ _ _

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário.

Sim

Não

Instruções de preenchimento

Nas páginas seguintes vai encontrar um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta tendo em conta essa escala de resposta. Note que não há respostas certas nem erradas. O que importa é que para cada questão nos diga exatamente o que pensa.

1. Pense no trabalho que atualmente realiza. Indique o grau de veracidade que cada uma das frases abaixo apresentadas tem para si quando considera o trabalho que realiza no seu dia-a-dia.

Pedimos que faça um círculo no número que correspondente à sua resposta, utilizando a escala de resposta abaixo. Note que não há respostas certas nem erradas.

Absolutamente Falso						Absolutamente Verdadeiro
1	2	3	4	5	6	7

1. Encontrei uma carreira significativa	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu entendo como o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho noção do que faz o meu trabalho ser significativo	1	2	3	4	5	6	7
4. Descobri um trabalho com um propósito satisfatório	1	2	3	4	5	6	7
5. Vejo o meu trabalho como um contributo para o meu crescimento pessoal	1	2	3	4	5	6	7
6. O meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo	1	2	3	4	5	6	7
7. O meu trabalho ajuda-me a entender o mundo ao meu redor	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo	1	2	3	4	5	6	7
9. O trabalho que faço serve um propósito maior	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu trabalho ajuda-me a entender-me melhor	1	2	3	4	5	6	7

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

2. Tendo em conta a sua relação com a organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes.

Note que também aqui não há respostas certas nem erradas.

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

1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização	1	2	3	4	5
2. Gostaria de procurar uma posição noutra organização	1	2	3	4	5
3. Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus	1	2	3	4	5
4. Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho	1	2	3	4	5
5. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho	1	2	3	4	5
6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
7. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano	1	2	3	4	5

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

3. As afirmações seguintes estão relacionadas com fatores que as pessoas consideram importantes e usam para tomar decisões sobre os seus trabalhos e carreiras. Os fatores não têm todos igual importância, sendo que diferentes pessoas colocam maior importância em diferentes fatores. Por favor leia cada uma das afirmações e indique o grau de importância que cada fator tem para si quando pensa em aceitar um novo emprego.

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

1. Ter benefícios sociais (férias pagas, seguro de saúde, plano de pensão, etc.) adequados às suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5
2. Desenvolver um trabalho com impacto significativo na organização	1	2	3	4	5
3. Ter autoridade para organizar e gerir o trabalho dos outros	1	2	3	4	5
4. Trabalhar em tarefas e projetos que desafiem as suas capacidades	1	2	3	4	5
5. Ter um superior hierárquico que dê feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5
6. Trabalhar com colegas gentis e afáveis com quem se pode estabelecer amizade	1	2	3	4	5
7. Trabalhar num ambiente dinâmico e divertido	1	2	3	4	5
8. Ter oportunidade para desenvolver e consolidar continuamente novas aprendizagens	1	2	3	4	5
9. Possuir segurança relativamente ao seu posto de trabalho	1	2	3	4	5
10. Ter um horário de trabalho que se coadune com a sua vida	1	2	3	4	5
11. Realizar um trabalho que considere interessante, entusiasmante e envolvente	1	2	3	4	5
12. Ter liberdade para escolher a sua metodologia de trabalho e forma de gerir o seu tempo	1	2	3	4	5
13. Trabalhar num ambiente que permita equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal e responsabilidades familiares	1	2	3	4	5
14. Ter acesso à informação de que necessita para desempenhar a sua função	1	2	3	4	5
15. Realizar um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros	1	2	3	4	5

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

16. Realizar um trabalho que permita obter uma remuneração atrativa	1	2	3	4	5
17. Realizar um trabalho que possibilite variedade e mudança nas atividades desenvolvidas	1	2	3	4	5
18. Trabalhar numa organização que reconheça o trabalho bem feito	1	2	3	4	5
19. Realizar um trabalho que permita usar as competências que desenvolveu através da escola e da experiência	1	2	3	4	5
20. Ter a possibilidade de progressão na carreira	1	2	3	4	5
21. Desenvolver um trabalho que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal	1	2	3	4	5
22. Realizar um trabalho que propicie muita interação social	1	2	3	4	5
23. Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	1	2	3	4	5
24. Trabalhar com um superior hierárquico atencioso e que dê apoio	1	2	3	4	5
25. Ter um trabalho que lhe permita ajudar as pessoas	1	2	3	4	5

Dados Sociodemográficos

Sexo: M F

Idade: _____

Antiguidade nesta organização? Menos de 3 meses Entre 3 a 6 meses

Entre 6 meses a 1 ano Entre 2 a 5 anos Entre 6 a 10 anos

Entre 11 a 15 anos Entre 16 a 20 anos Mais de 21 anos

Estado Civil: Solteiro Casado/União de facto Divorciado Viúvo

Habilitações Literárias: Até ao 6.º ano Entre o 7.º e o 12.º ano Ensino superior

Exerce um cargo de chefia: Sim Não

Horário: Normal Administrativo Turnos

Tipo de função:

Operacionais Chefias Intermédias

Administrativo/Suporte Quadros Superiores

Local de Trabalho:

Unidade de Coruche Unidade de Abrantes

Unidade de Salteiros Unidade de Ponte de Sor

Para terminar indique alguns dados pessoais. Relembramos que as respostas são confidenciais.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Parte II

Este questionário está a ser realizado no âmbito de uma Dissertação de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações, do ISCTE-IUL, e serve para fins meramente académicos.

Procura-se estudar a opinião de trabalhadores(as) sobre alguns comportamentos e questões acerca da sua dinâmica de trabalho.

O preenchimento deste questionário é voluntário, sendo que as respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. Pode desistir a qualquer momento e assim a sua participação não será considerada.

O questionário destina-se a pessoas que trabalham há pelo menos 3 meses nesta organização, e será preenchido em dois momentos diferentes.

Por favor, responda a todas as questões e lembre-se que não existem respostas certas ou erradas. Apenas a sua opinião pessoal e sincera interessa.

Agradecemos desde já a sua participação, pois só assim será possível terminar esta investigação com sucesso.

Para que seja possível fazer corresponder esta parte do questionário com a anterior, pedimos-lhe que volte a indicar o código que corresponde aos **três últimos números do seu telemóvel** e o seu **dia de nascimento** (por exemplo: 3 últimos números do telemóvel: **081** e dia de nascimento: **26** irá corresponder ao código **08126**):

Preencha aqui o código:

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário.

Sim

Não

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Instruções de preenchimento

Nas páginas seguintes vai encontrar um conjunto de questões para as quais pedimos que nos dê a sua resposta pessoal. Para cada conjunto será apresentada uma escala de resposta específica. Pedimos que assinale à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta tendo em conta essa escala de resposta. Note que não há respostas certas nem erradas. O que importa é que para cada questão nos diga exatamente o que pensa.

1. Apresentam-se abaixo várias afirmações relacionadas com a organização onde trabalha. Assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

1. Os/as trabalhadores(as) são tratados com seriedade e consideração	1	2	3	4	5	6
2. É uma organização que se preocupa com a formação contínua dos seus/suas trabalhadores(as)	1	2	3	4	5	6
3. O desempenho dos/das trabalhadores(as) é avaliado de forma justa e imparcial	1	2	3	4	5	6
4. É uma organização preocupada em manter os/as trabalhadores(as) informados	1	2	3	4	5	6
5. Os/as trabalhadores(as) conseguem conciliar a vida profissional com a vida pessoal	1	2	3	4	5	6
6. Existe espírito de ajuda entre colegas	1	2	3	4	5	6
7. Os/as trabalhadores(as) gostam do trabalho que fazem	1	2	3	4	5	6
8. Os/as trabalhadores(as) recebem informação acerca da sua avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	6
9. Os/as trabalhadores(as) estão satisfeitos com o seu local de trabalho	1	2	3	4	5	6
10. Existem medidas que ajudam os/as trabalhadores(as) a obterem melhores resultados	1	2	3	4	5	6
11. Utiliza meios de comunicação adequados	1	2	3	4	5	6
12. A formação proporcionada é adequada às necessidades dos/das trabalhadores(as)	1	2	3	4	5	6
13. A avaliação de desempenho permite aos/às trabalhadores(as) melhorar o seu próprio desempenho	1	2	3	4	5	6

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

14. A formação permite o desenvolvimento na carreira	1	2	3	4	5	6
15. As pessoas são desafiadas a assumirem maiores responsabilidades	1	2	3	4	5	6
16. Há comunicação suficiente sobre os assuntos importantes	1	2	3	4	5	6
17. Existem boas relações de trabalho entre colegas	1	2	3	4	5	6
18. Os/as trabalhadores(as) sentem orgulho em fazer parte da organização	1	2	3	4	5	6
19. Há uma boa comunicação entre as chefias e os/as trabalhadores(as)	1	2	3	4	5	6
20. A formação permite progredir na carreira	1	2	3	4	5	6
21. Incentiva o trabalho em equipa	1	2	3	4	5	6
22. Os/as trabalhadores(as) comprometem-se com o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
23. Comparada com outras organizações paga bem aos/às seus/suas trabalhadores(as)	1	2	3	4	5	6
24. Existe cooperação entre os sectores	1	2	3	4	5	6

Antes de devolver o questionário, confirme se respondeu a todas as questões.

Depois de confirmar deve colocar o questionário no envelope, selar o envelope e devolver à sua chefia.

Muito obrigado pelo tempo que dedicou ao preenchimento deste questionário.

Joana Rodrigues

Anexo D – Análise Fatorial Exploratória - Valores do Trabalho – Estudo 2

Quadro 2.19 - *Teste de adequabilidade do modelo KMO e Bartlett*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3724,021
	df	300
	Sig.	,000

Quadro 2.20 - *Total de variância explicada pelos fatores*

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %	Total	Variance	Cumulative %
1	11,741	46,965	46,965	11,741	46,965	46,965	5,019	20,076	20,076
2	1,841	7,365	54,330	1,841	7,365	54,330	4,518	18,073	38,149
3	1,278	5,111	59,442	1,278	5,111	59,442	3,780	15,119	53,268
4	1,117	4,468	63,909	1,117	4,468	63,909	2,660	10,641	63,909
5	,947	3,788	67,697						
6	,899	3,594	71,291						
7	,735	2,940	74,231						
8	,634	2,538	76,768						
9	,573	2,294	79,062						
10	,516	2,062	81,125						
11	,493	1,972	83,096						
12	,468	1,872	84,968						
13	,427	1,710	86,678						
14	,413	1,653	88,332						
15	,375	1,499	89,831						
16	,336	1,345	91,176						
17	,316	1,265	92,441						
18	,293	1,173	93,614						
19	,280	1,122	94,736						
20	,255	1,021	95,757						
21	,247	,988	96,744						
22	,236	,942	97,687						

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

23	,205	,820	98,506
24	,194	,777	99,283
25	,179	,717	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 2.21 - Tabela Rodada dos componentes extraídos

	Rotated Component Matrix ^a			
	1	2	3	4
Possuir segurança relativamente ao seu posto de trabalho	,756	,284	,164	,159
Ter um horário de trabalho que se coadune com a sua vida	,753	,119	,390	-,058
Trabalhar com colegas gentis e afáveis com quem se pode estabelecer amizade	,665	,386	,041	,139
Trabalhar num ambiente que permita equilibrar a sua vida profissional com a vida pessoal e responsabilidades familiares	,645	,175	,481	-,023
Trabalhar com um superior hierárquico atencioso que dê apoio	,612	,340	,386	,127
Ter acesso à informação de que necessita para desempenhar a sua função	,594	,260	,442	,141
Ter benefícios sociais (férias pagas, seguro de saúde, plano de pensão, etc) adequado às suas necessidades	,562	,126	,028	,280
Ter a possibilidade de progressão de carreira	,192	,786	,243	,212
Realizar um trabalho que permita obter uma remuneração atrativa	,298	,704	,294	,071
Realizar um trabalho que possibilite variedade e mudança nas atividades desenvolvidas	,111	,592	,468	,202

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Trabalhar num ambiente dinâmico e divertido	,569	,589	,035	,089
Ter oportunidade para desenvolver e consolidar continuamente novas aprendizagens	,451	,579	,069	,400
Desenvolver um trabalho que lhe proporcione um sentimento de realização pessoal	,286	,579	,509	,135
Realizar um trabalho que permita usar as competências que desenvolveu através da escola e da experiência	,249	,572	,350	,293
Trabalhar numa organização que reconheça o trabalho bem feito	,437	,542	,301	,037
Realizar um trabalho que considere interessante, entusiasmante e envolvente	,516	,524	,290	,175
Ter um superior hierárquico que dê feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	,427	,438	,086	,427
Ter liberdade para escolher a sua metodologia de trabalho e forma de gerir o seu tempo	,255	,188	,700	,117
Realizar um trabalho prestigiante e altamente considerado pelos outros	,241	,158	,649	,346
Realizar um trabalho que propicie muita interação social	,161	,403	,605	,130
Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	,014	,289	,605	,430
Ter um trabalho que lhe permita ajudar as pessoas	,431	,196	,528	,243
Trabalhar em tarefas e projetos que desafiem as suas capacidades	,216	,337	,141	,745
Desenvolver um trabalho com impacto significativo na organização	,362	,127	,174	,728
Ter autoridade para organizar e gerir o trabalho dos outros	-,138	,033	,343	,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 22 iterations.

A relação entre o Clima Organizacional e a Intenção de Turnover: o Significado e os Valores do Trabalho

Anexo E – Análise Fatorial Exploratória – Intenção de Turnover – Estudo 2

Quadro 2.22 - *Teste de adequabilidade do modelo KMO e Bartlett*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,764
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	318,681
	df	6
	Sig.	,000

Quadro 2.23 - *Total de variância explicada pelos fatores*

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,547	63,666	63,666	2,547	63,666	63,666
2	,689	17,229	80,895			
3	,449	11,222	92,116			
4	,315	7,884	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 2.24 – *Tabela de Componentes Extraídos*

Component Matrix ^a	
	Component
	1
Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho	,878
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano	,865
Gostaria de procurar uma posição noutra organização	,832
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho	-,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.