

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O efeito mediador do Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre as Práticas de GRH Socialmente Responsáveis e a Intenção de *Turnover* de diferentes Gerações

Márcia Sofia Alves Ferreira

Mestrado em

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,
Business Research Unit (BRU-IUL), Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**O efeito mediador do Ajustamento Pessoa-Organização na
relação entre as Práticas de GRH Socialmente
Responsáveis e a Intenção de *Turnover* de diferentes
Gerações**

Márcia Sofia Alves Ferreira

Mestrado em

Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Integrada,
Business Research Unit (BRU-IUL), Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

Agradecimentos

A presente dissertação representa a conclusão de um capítulo impactante e emocionante no meu percurso. Foi um caminho longo e desafiante, mas sempre gratificante graças à ajuda e apoio constante de várias pessoas, a quem agradeço de seguida.

Agradeço à Professora Patrícia Duarte pela orientação ao longo do percurso, pela compreensão e calma transmitida, pela preocupação e atenção, pelo conhecimento e interesse que partilhou.

Agradeço à minha mãe pelo amor e apoio incondicional, pela força nos momentos mais difíceis, pelo companheirismo e amizade, pela segurança e pelo esforço.

Agradeço à minha família, pela sua presença e ajuda, pelas palavras motivadoras e coragem que me deram para a conclusão deste ciclo.

Agradeço ao Aires pelo apoio incansável e presença durante todo o meu percurso académico, pela ajuda e compreensão, e pelo carinho e disponibilidade constante.

Agradeço à Cláudia pela motivação transmitida, pelo apoio e incentivo fundamental em todos os momentos para que concluísse esta etapa.

Agradeço a todos os professores pelo conhecimento transmitido, por toda preparação e ferramentas que me deram para que pudesse iniciar a minha carreira, bem como ao Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, pelos 5 anos em que me acolheu e me fez sentir em casa, sempre.

Finalmente, agradeço profundamente a todos aqueles que contribuíram e tornaram possível a conclusão deste projeto, impactando o meu percurso pessoal e profissional. Ficarei eternamente grata por todos aqueles que, de certa forma, ajudaram e presenciaram a conclusão de um ciclo.

Resumo

O mercado de trabalho encontra-se em constante evolução. Novas gerações integram as equipas, novas tecnologias são implementadas diariamente no quotidiano de cada indivíduo, a globalização e o rápido avanço tecnológico exigem uma adaptação diária por parte das organizações e dos seus trabalhadores, face à volatilidade do mercado em que se inserem. O sucesso, sobrevivência e competitividade das organizações dependem do empenho de cada um dos seus membros, sendo importante diminuir a rotatividade externa voluntária.

O presente estudo visa explorar o papel mediador do ajustamento pessoa-organização (P-O *fit*) na relação entre as práticas de recursos humanos socialmente responsáveis (GHR-SR) e a intenção de *turnover*. Adicionalmente, será testado o efeito moderador da geração na relação verificada entre as variáveis. Para o efeito, foi aplicado um questionário *online*, para o qual foram obtidas 151 respostas válidas.

Os resultados indicam que a intenção de *turnover* é influenciada significativamente pela prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável, e que, o ajustamento pessoa-organização desempenha um papel significativo na mediação desta relação. Todavia, não foi verificado o papel moderador da variável geração na relação entre as restantes variáveis em estudo.

Deste modo, a presente investigação ambiciona expandir o conhecimento existente sobre a intenção de *turnover*, compreendendo o efeito que a prática de GRH socialmente responsável e o ajustamento pessoa-organização desempenham sobre a mesma. O principal objetivo será providenciar conhecimento que fomente a retenção de talento nas organizações, dada a relevância e urgência do tema face ao mercado atual.

Palavras-chave: intenção de *turnover*, gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR), ajustamento pessoa-organização (P-O *fit*), geração.

Classificação JEL: O15 – Recursos Humanos; M12 – Gestão de Pessoas, M14 – Responsabilidade Social; J630 – *Turnover*.

Abstract

The job market is constantly evolving. New generations join the teams, new technologies are implemented daily in the lives of each individual, globalization and rapid technological advancement require organizations and their workers to adapt daily, given the volatility of the market in which they operate. The success, survival and competitiveness of organizations depend on the commitment of each of its members, and it is important to reduce voluntary external turnover.

The present study aims to explore the mediating role of the perceived person-organization fit (P-O *fit*) in the relationship between socially responsible human resource practices and turnover intention. Additionally, the moderating effect of generation on the relationship between the variables will be tested. For this purpose, an online questionnaire was applied, for which 151 valid responses were obtained.

The results indicate that turnover intention is significantly influenced by the practice of socially responsible human resources management, and that the person-organization fit plays a significant role in mediating this relationship. However, the moderating role of the generation variable in the relationship between the remaining variables under study was not verified.

In this way, the present investigation aims to expand the existing knowledge about turnover intention, understanding the effect that the practice of socially responsible HRM and the person-organization adjustment have on it. The main objective will be to provide knowledge that encourages the retention of talent in organizations, given the relevance and urgency of the topic in the current market.

Keywords: *turnover* intention, socially responsible human resource management, person-organization *fit* (P-O *fit*), generation.

JEL Classification: O15 – Human Resources; M12 – People Management, M14 – Social Responsibility; J630 – *Turnover*.

Índice

| | |
|---|------|
| Agradecimentos..... | iii |
| Resumo..... | vi |
| Abstract | viii |
| Introdução..... | 1 |
| Capítulo I - Revisão de Literatura | 5 |
| 1.1 Intenção de <i>Turnover</i> | 5 |
| 1.2 Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR) | 10 |
| 1.3 Ajustamento Pessoa-Organização (P-O <i>fit</i>)..... | 15 |
| 1.4 Geração..... | 18 |
| 1.5 Modelo Conceptual | 22 |
| Capítulo II - Metodologia..... | 23 |
| 2.1 Procedimento..... | 23 |
| 2.2 Participantes | 23 |
| 2.3 Instrumento..... | 25 |
| 2.3.1 Intenção de <i>Turnover</i> (variável critério)..... | 25 |
| 2.3.2 Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR) (variável preditora)..... | 25 |
| 2.3.3 P-O Fit (variável mediadora)..... | 27 |
| 2.3.4 Geração (variável moderadora)..... | 27 |
| 2.3.4 Atitude perante o Uso de Redes Sociais (variável marcadora)..... | 27 |
| Capítulo III – Resultados..... | 29 |
| 3.1 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis..... | 29 |
| 3.2 Teste ao Modelo Conceptual | 31 |
| Capítulo IV – Discussão e Conclusão | 35 |
| 4.1 Implicações teóricas e práticas | 36 |
| 4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros | 38 |
| Referências | 39 |
| Anexo A | 47 |
| Anexo B..... | 48 |
| Anexo C..... | 49 |
| Anexo D | 50 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 – “Pontos críticos para a ocorrência de rotação”, Camara e colegas (2013)..... | 6 |
| Figura 1.2 – Processo de decisão de turnover adaptado de “The employee turnover decision process” (Mobley, 1977)..... | 7 |
| Figura 1.3 – Modelo Conceptual..... | 22 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1.1 - Determinantes da Intenção Voluntária de Saída (Mobley, 1982), adaptado de Pimenta (2012)..... | 9 |
| Quadro 3.1 - Médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistência interna das variáveis em estudo..... | 31 |
| Quadro 3.2 - Teste de hipóteses do modelo de investigação..... | 33 |

Introdução

Altamente competitivo e em contínua evolução, o mercado de trabalho tem sofrido relevantes mudanças estruturais face a práticas e políticas aplicadas dentro das organizações. Nos últimos anos, novos desafios surgiram em todas as áreas, entre elas, a Gestão de Pessoas (Hammes et al., 2016). Em décadas anteriores, as pessoas foram vistas como um recurso, por vezes abundante (Chiavenato, 2004), mas esta conceção sofreu impactantes alterações recentemente. Os profissionais na área dos Recursos Humanos tiveram de encontrar soluções inovadoras para atrair e, sobretudo reter o talento que atraem (Mailer & Cowling, 1998), perante uma competitiva economia, onde a *performance* das equipas determina o sucesso da organização e, conseqüentemente, a sua sobrevivência (Drucker, 1955). Neste contexto, é essencial que as organizações encontrem estratégias que permitam diminuir a intenção de *turnover* voluntário dos seus profissionais (Hammes et al., 2016).

De acordo com um estudo realizado pela Deloitte em 2006, cerca de 87% das empresas participantes manifestaram uma grande preocupação com a retenção de colaboradores-chave. Com o mercado de trabalho em ebulição, conseguir reter o talento torna-se uma vitória para qualquer organização e uma peça crucial da gestão de talento (Camara et al., 2013). Segundo Mailer e Cowling (1998), o recrutamento e seleção de novos colaboradores atrai invariavelmente mais atenção e estatuto, todavia, a aposta na retenção de talento é indubitavelmente mais viável que a atração do mesmo. Deste modo, medir as saídas voluntárias é um prelúdio necessário para o planeamento dos recursos humanos da organização. São diversos os motivos que levam à intenção de *turnover*, tais como questões intrínsecas aos colaboradores, características do próprio trabalho ou função, ambiente organizacional, relações laborais, tipo de liderança, gestão de expectativas, existência de alternativas externas à organização, entre outros (Mendes, 2014).

Dada esta conjuntura, as organizações têm desenvolvido e implementado várias práticas de gestão de recursos humanos que possuem o intuito de incorporar a responsabilidade social nas rotinas de GRH, focando-se nos trabalhadores enquanto *stakeholders* principais da organização (Pimenta, 2020). Responsabilidade Social das Empresas (RSE) representa consciencialização das organizações para com o impacto que causam, não apenas nos *stakeholders*, como também na comunidade e no meio ambiente. Esta abordagem aplicada às práticas de recursos humanos (GRH-SR) pode aumentar a motivação, contribuição e *engagement* das equipas (Cohen, 2010).

Na presente dissertação propõe-se explorar o efeito mediador da percepção de ajustamento pessoa-organização (*person-organization fit*) na relação entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* de trabalhadores de diferentes gerações, testando o papel moderador da variável geração. Essencialmente, a investigação propõe testar se P-O *fit* pode ser influenciado positivamente pela prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável, e consequentemente, diminuir a intenção de *turnover* das diferentes gerações. Definido por Kristof, em 1996, P-O *fit* consiste na percepção de compatibilidade entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Em 2020, Lopes verificou uma relação negativa entre o P-O *fit* dos inquiridos e a sua intenção de *turnover*, ou seja, quanto maior o P-O *fit* verificado, menor foi a intenção de *turnover* do colaborador.

Finalmente, será considerado o papel moderador da variável geração, que permitirá compreender se o impacto causado pelas práticas GRH-SR, mediado pelo P-O *fit*, difere de acordo com a faixa etária. A questão geracional tem surgido como um dos motivos que levaram à implementação de mudanças significativas nas empresas, muitas surgindo na ótica do bem-estar do colaborador. Pela primeira vez, contamos com a presença de quatro diferentes gerações a trabalhar ativamente no mercado de trabalho, uma delas sendo retratada como a geração mais qualificada até à data, todas elas apresentando características distintas e pessoais de cada época (Santos, 2019). Fishman (2016) nota que cada geração é única, profissionais de recursos humanos devem entender e respeitar as diferenças geracionais, desenvolvendo práticas e estratégias que permitam gerir a diferença e otimizar o desempenho, independentemente da idade.

Com base no panorama descrito, propõe-se a expansão do conhecimento e literatura já existente nos diferentes conceitos apresentados, efetuando o estudo do efeito mediador do entre as práticas de GRH socialmente responsáveis e a intenção de *turnover*, analisando complementarmente o possível papel moderador da variável geração. Posto isto, pretende-se dar resposta à questão de investigação: qual o papel do P-O *fit* como mediador na relação entre a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável e a intenção de *turnover* dos trabalhadores das diferentes gerações?

Estruturalmente, a presente dissertação encontra-se segmentada em quatro capítulos, no primeiro capítulo consta a revisão de literatura dos conceitos em estudo: intenção de *turnover* (variável critério), gestão de recursos humanos socialmente responsável (variável preditora), ajustamento pessoa-organização (variável mediadora) e geração (variável moderadora), com o intuito de providenciar enquadramento teórico necessário para a análise das variáveis em estudo.

O segundo capítulo apresenta uma explicação da metodologia aplicada durante a investigação, nomeadamente o procedimento selecionado para efetuar a análise estatística e recolha de dados, a descrição sociodemográfica dos participantes em estudo e o instrumento utilizado durante a recolha de dados estatísticos. No terceiro capítulo consta a análise descritiva e a correlação entre as variáveis em estudo, bem como o teste ao modelo conceptual proposto no Capítulo I. Por fim, o quarto e último capítulo visa expor as conclusões do estudo e discussão dos resultados obtidos. Adicionalmente, serão apresentadas algumas implicações teóricas e práticas, bem como as limitações notadas e sugestões futuras.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1.1 Intenção de *Turnover*

O *turnover* é considerado um dos maiores problemas para as organizações da atualidade, pelo caráter extremamente dispendioso que representa para as entidades empregadoras, principalmente em empresas que promovem e investem em formação desenhada à medida das necessidades das funções e do negócio (Mendes, 2014). Dada a dinâmica competitiva dos mercados, a capacidade de atração e retenção dos talentos é cada vez mais importante para a eficácia e manutenção de uma vantagem competitiva, pelo que antecipar e mesmo contrariar a saída de colaboradores constitui-se como uma função chave da gestão de recursos humanos (Gomes et al., 2010). Mobley (1982), pioneiro no vasto estudo que visa a explicação do processo psicológico por detrás deste conceito, define *turnover* como sendo a cessação da parceria entre a organização e o indivíduo, que recebe compensação monetária por parte da organização.

Segundo Gomes e colegas (2008), o termo *turnover* traduz-se na movimentação de trabalhadores, tanto dentro do mercado de trabalho, por exemplo entre organizações, como também entre estados de emprego, ou seja, entre o estado de emprego ou desemprego. A movimentação poderá ser iniciada pela organização enquanto estratégia de gestão do quadro de pessoal ou iniciada pelo trabalhador que voluntariamente decide abandonar a organização. Camara e colegas (2013) notam que um fator importante da análise de mão de obra existente, é referente à avaliação da provável rotação iniciada pelos trabalhadores. Enumeram três fases críticas para a ocorrência de *turnover* (Figura 1.1), de acordo com o tempo de permanência do colaborador na organização, designadamente:

- Crise de integração (cerca de 6 meses): ocorre quando o trabalhador não é bem acolhido após a entrada na nova organização, notando falta de acompanhamento, sente-se frustrado e rejeitado pela nova equipa, o que o leva à procura de novas oportunidades profissionais;
- Crise de promoção (cerca de 3 anos): o *turnover* tende a disparar cerca de três anos após a entrada do trabalhador. Ocorre quando um colaborador permanece na mesma organização durante o período mencionado, e no final cria a expectativa de ver reconhecido o seu trabalho e realizações, através de uma promoção. Contudo, após ter permanecido na empresa de forma a progredir profissionalmente, por razões de desempenho avaliado ou por constrangimentos organizacionais, a promoção não acontece, criando desânimo e sentido de injustiça, o que promove a procura de alternativas no mercado.

- Crise de rotina (cerca de 5 anos): por fim, a crise de rotina toma lugar quando o colaborador vê efetivamente o seu trabalho reconhecido, mas, conclui que a função que ocupa já não representa um desafio para as capacidades que possui no momento. Repara que pode estar a perder tempo e a desperdiçar potencial, acabando por explorar oportunidades mais estimulantes e desafiantes no mercado de trabalho.

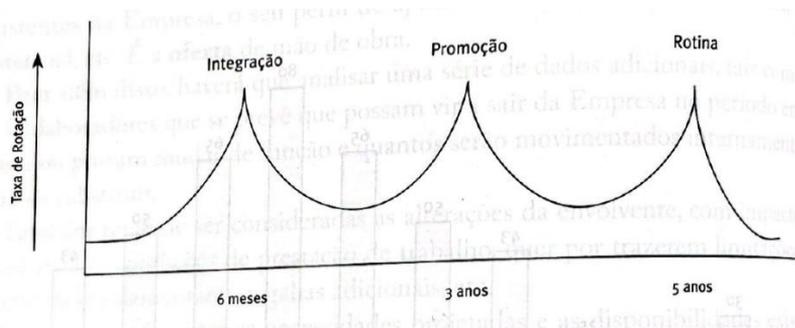


Figura 1.1 – “Pontos críticos para a ocorrência de rotação”, Camara e colegas (2013)

Em 1977, Mobley desenhou um modelo denominado “*The employee turnover decision process*” que visa sistematizar as dez etapas cognitivas que explicam o processo de *turnover*, presentes na Figura 1.2. representada abaixo.

Segundo Mobley, o trabalhador começa inicialmente por avaliar a função que desempenha num determinado momento (A.); tendo em consideração os pontos positivos e negativos existentes da função, e após uma avaliação detalhada dos vários fatores, existem dois resultados possíveis: satisfação ou insatisfação com o trabalho que desempenha (B.); caso o trabalhador verifique insatisfação na função que ocupa no momento da avaliação, inicia-se a terceira fase do modelo, que consiste no pensamento ou consideração da possibilidade de desistir do lugar que ocupa (C.); de seguida, procede-se à avaliação ou diagnóstico da utilidade da procura, ou seja, o que esperar face à procura de novas oportunidades, e também o custo do tempo investido na função atual (D.); uma vez realizado o balanço face à utilidade da procura, o trabalhador poderá começar a partilhar a sua intenção de sair da organização com o núcleo mais próximo por exemplo, manifestando assim a vontade de iniciar uma pesquisa de trabalho (E.); segue-se a pesquisa efetiva de novas oportunidades (F.), avaliação das oportunidades encontradas durante o processo de pesquisa (G.) e a comparação entre as oportunidades encontradas e a função desempenhada atualmente (H.). Numa última fase, caso a oportunidade alternativa encontrada pelo trabalhador se mostre mais vantajosa, de acordo com os padrões definidos à priori pelo mesmo, face à insatisfação demonstrada na fase B., institui-se oficialmente a intenção voluntária de sair (Intenção de *Turnover*). Contrariamente, na possibilidade de a

oportunidade alternativa encontrada não superar ou compensar abandonar a função atual, manifesta-se a intenção de ficar (I). O processo termina quando o indivíduo toma a decisão final de abandonar ou permanecer na organização onde se encontrava no início do processo (J.) (Mobley, 1977).

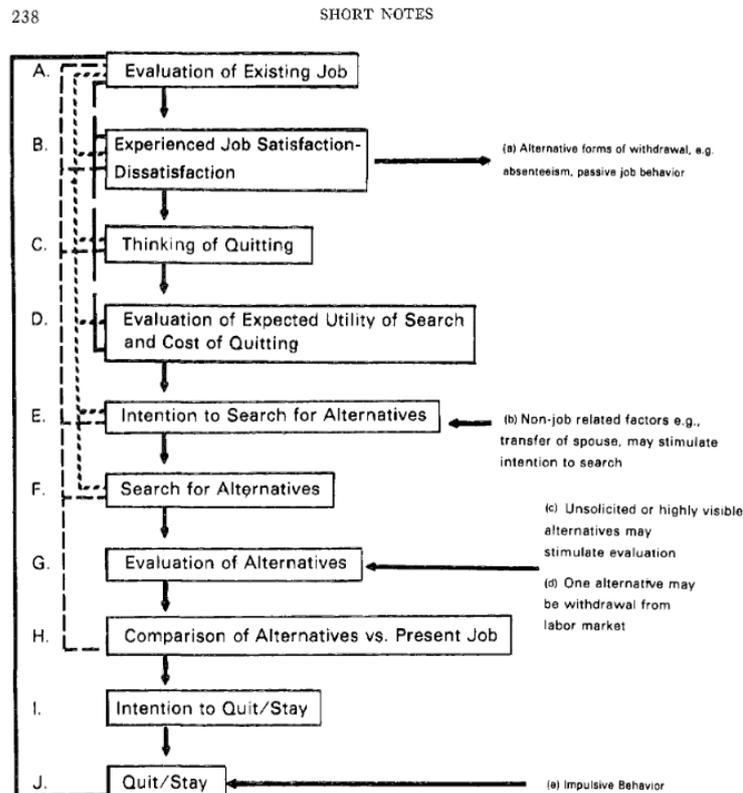


Figure 1. The employee turnover decision process.

Figura 2.2 – Processo de decisão de turnover adaptado de “The employee turnover decision process” (Mobley, 1977)

Mobley (1982) nota algumas consequências para a organização provenientes do *turnover*, destacando o custo financeiro, que engloba todo o custo do processo de atração, recrutamento, seleção e integração do novo trabalhador nas equipas internas, nomeadamente o declínio na *performance*.

Flamholtz (1974), menciona diversas consequências para a organização provenientes do *turnover*, nomeadamente, quebra na *performance* do trabalhador previamente ao momento efetivo da saída bem como o custo associado ao facto de existir uma vaga em aberto durante a procura do novo membro da equipa; a disrupção dos padrões de comunicação dentro da equipa, caso o membro que tenha a intenção de sair seja um elemento fundamental na rede de comunicação da equipa, a sua saída pode afetar negativamente a dinâmica do grupo onde se encontra inserido; um declínio na moral da equipa.

Staw (1980) sugere que o *turnover* por si pode incentivar *turnover* adicional face ao resto da equipa, causado pelo declínio do espírito de equipa, acentuando o facto de existirem outras opções de trabalho alternativas disponíveis no mercado. Mobley (1977) confirma que, efetivamente, com a saída de um membro da equipa, os restantes podem por vezes começar a investigar novas oportunidades e a estudar o mercado, o que pode originar uma maior intenção de saída voluntária.

No presente estudo, será tratado o conceito de intenção de *turnover*, definido como a capacidade ou ideia que o trabalhador possui de abandonar o cargo de trabalho que ocupa num determinado momento (Mobley, 1982).

De acordo com Zeffane e Melhem (2017), a intenção de *turnover* forma-se a partir do momento em que o indivíduo sente que a função que desempenha atualmente não vai ao encontro às suas expectativas e ambições.

Aydogu e Asikgil (2011) definiram o conceito de intenção de *turnover* como sendo a vontade que os trabalhadores têm de abandonar a organização, ou seja, a atitude comportamental que manifesta a intenção de abandonar a organização.

Baysinger e Mobley (1982) notam que embora os colaboradores pesquisem e tenham consciência do tipo de oportunidades disponíveis no mercado de trabalho, não se encontram num constante estado ativo de procura por novas alternativas. A procura ativa de oportunidades profissionais é despoletada por determinadas situações e estímulos que tomam lugar dentro e fora do contexto organizacional. Os autores conceptualizaram estes estímulos, notando os seguintes:

- Mudança organizacional, possivelmente uma alteração na chefia, grupo de trabalho, tipo de trabalho desenvolvido, pagamento auferido, saída de um colega com quem o colaborador tinha afinidade;
- Inexistência de uma mudança esperada e antecipada pelo colaborador, não tendo sido correspondidas as expectativas de progressão de carreira ou um aumento salarial desejado;
- Estímulo exterior, por exemplo o possível contacto com outras firmas, antigos colegas que estejam noutra empresa e que possam providenciar *feedback* ou a visualização de um forte anúncio publicado para uma função em que o trabalhador poderá ter interesse;
- Situação familiar ou um evento de vida marcante, conclusão de um *milestone* na vida do indivíduo, por exemplo a conclusão da escola dos filhos ou um aniversário marcante, por exemplo, 40 anos.

Pimenta (2012), expõe as categorias determinantes da intenção de saída delineadas por Mobley (1982) (Quadro 1.1). É possível agrupar em quatro categorias os determinantes de intenção de saída: contexto económico, variáveis organizacionais, variáveis individuais relacionadas com o trabalho e variáveis individuais não ligadas com o trabalho (Pimenta, 2012).

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

Quadro 1.1 - Determinantes da Intenção Voluntária de Saída (Mobley, 1982), adaptado de Pimenta (2012)

Na sua pesquisa, Ferreira (2020) apresentou vários motivos relacionados com o incentivo face à intenção de *turnover*, realizando várias propostas de melhoria para cada ponto destacado. Referem-se alguns pontos indicados pela autora que sugerem práticas de fácil implementação que podem impactar positivamente a intenção de *turnover*: evitar situações de pressão, implementação de estratégias de trabalho em equipa de modo a desbloquear a individualidade de cada colaborador; ações de *team building* e realização de *bootcamps* que possam incentivar uma dinâmica de cooperação entre as equipas; valorização da formação contínua de todos os trabalhadores; valorização de um *buddy* que possa facilitar a entrada de recém-chegados, dando a conhecer a organização e estabelecendo alguns laços dentro do ambiente corporativo; boa liderança; segurança e saúde no local de trabalho, entre outros.

Luz e colegas (2018), investigaram o possível impacto do compromisso organizacional e da satisfação com o trabalho face à intenção de *turnover*. Neste estudo, resultados sugerem que ambas as variáveis têm uma correlação significativa negativa com a intenção de *turnover*, ou seja, um elevado compromisso organizacional e um bom nível de satisfação com o trabalho podem, efetivamente, diminuir a intenção de *turnover*. Os autores notam a importância de conseguir identificar os motivos exatos que levam um trabalhador a abandonar a organização, de modo que seja possível criar futuras medidas que possam prevenir o *turnover* de talentosos membros da organização.

1.2 Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR)

É notável o crescimento global na preocupação das organizações face à participação ativa na pesquisa de temas como conservação ambiental e equilíbrio social. A adaptação de um modelo de negócio com a implementação de comportamentos socialmente responsáveis tem sido um dos principais métodos que as empresas utilizam para se afirmarem como um agente ativo no desenvolvimento sustentável do mundo (Duarte, 2011).

De modo a providenciar um contexto teórico abrangente face ao conceito de gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR), importa implementar na revisão de literatura a definição dos conceitos que o constituem e conferem significado – gestão de recursos humanos e responsabilidade social das empresas (RSE).

Peter Drucker (1955) pioneiro no desenvolvimento do conceito de Gestão, delineou três definições primordiais com respetivas responsabilidades e campos para este conceito dentro do contexto organizacional, respetivamente: gestão económica, gestão dos próprios gestores e gestão do trabalho e respetivos trabalhadores. Face à gestão do trabalho e trabalhadores, refere que em todas as organizações existe muito trabalho a ser desempenhado, e o principal recurso que pode concluir esse trabalho de forma eficiente e produtiva são os trabalhadores que a empresa reúne, ou seja, a sua força de trabalho.

Segundo o Mailer e Cowling (1998), a denominação dos trabalhadores como um “recurso” encontrou naturalmente alguma resistência, dado que as pessoas possuem, de longe, muito maior valor intrínseco do que o dinheiro ou equipamentos. De acordo com os autores, classificar pessoas como “recurso” sublinha o facto de as pessoas serem tão importantes como outros recursos, senão mais, e de a sua gestão exigir níveis semelhantes de cuidado, atenção e especialização.

A prática de equiparar pessoas a recursos deve ter em consideração que os seres humanos possuem emoção, personalidade e vontade própria, o que leva Drucker (1955) a afirmar que a gestão deste recurso tão importante deve obrigatoriamente levar em conta fatores tais como a motivação, a satisfação no trabalho, a liderança, o sistema de recompensas, *status* e função, sugerindo que a gestão de recursos humanos possui a capacidade de coordenar todos estes fatores.

A génese da conceptualização de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável remete para o conceito de RSE ou das organizações (RSO).

Duarte (2011) notou o desenvolvimento deste conceito por Carroll em 1990. Segundo a autora, o termo começou a ser trabalhado na literatura por Bowen, em 1953, quando o mesmo publicou a obra “*Social responsibilities of the businessman*” onde propõe que a responsabilidade social consiste no conjunto de políticas que os empresários devem seguir, durante a tomada de decisões, de modo a seguir a linha de ação mais desejada na ótica dos objetivos e valores da sociedade. Durante os anos 60, este conceito foi vastamente trabalhado na literatura, destacando o autor Keith Davis, que frisou em 1960 que este conceito seria um dos mais importantes na obtenção de longevidade económica das empresas. Abordando os anos 70, verificou-se não só o aparecimento de novas conceptualizações e nova literatura acerca do tópico, como também a revisão por parte de alguns autores das suas antigas conceptualizações. Foi em 1979, que Carroll propôs os quatro principais componentes do modelo de responsabilidade social: económica, legal, ética e discricionária - que a sociedade possui da organização num determinado momento. Nos anos 80 verificou-se um abrandamento na conceção de definições para este conceito, e uma expansão na pesquisa literatura e de temas alternativos. Por fim, nos anos 90, a utilização do conceito Responsabilidade Social das Empresas (RSE) foi principalmente aplicado e utilizado como ponto base para vários estudos, notando que se trata de um tema compatível com vários campos dentro da gestão de talentos (Duarte, 2011).

A República Portuguesa define Responsabilidade Social Empresarial, segundo a Norma Internacional ISO 26000 (publicada no dia 1 de novembro de 2010), como a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das várias partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável caso seja consistente com as normas internacionais de comportamento;
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada no contexto das suas relações.

O *Livro Verde*, apresentado pela Comissão Europeia (2001) visa unificar a definição do conceito de RSE perante o elevado número de conceptualizações já existentes na literatura, de forma a transmitir às empresas como exercer a prática de comportamento socialmente responsável (Lopes, 2020). Intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, visa lançar um amplo debate a RSE a nível nacional, europeu e internacional.

De acordo com a Comissão Europeia (2001), RSE consiste na integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações, bem como na sua interação com as outras partes interessadas (Comissão Europeia, 2001).

Segundo Pinney (2001), o conceito de RSE pode ser definido como o conjunto de práticas que visam garantir que a organização minimiza tanto quanto possível o impacto negativo da sua atividade na sociedade, garantindo o inverso, ou seja, maximizando o impacto positivo que causa. Adicionalmente, Piacentini e colegas (2000) acrescentam que a obrigação moral das empresas ultrapassa a obediência das leis e regras instituídas.

Lea (2002) realça que a Responsabilidade Social das Empresas pode ser definida pela integração de preocupações sociais e ambientais dentro da operação de negócio, incluindo a gestão dos *stakeholders*. Nota complementarmente, que este modelo procura superar as obrigações legais corporativas, reforçando a preocupação face a questões relacionadas com a sustentabilidade, causas sociais, relação existente com os próprios fornecedores, trabalhadores e comunidades em que operam no seu quotidiano.

Collier e Esteban (2007) notam que um dos *stakeholders* mais importantes para o sucesso das organizações são os seus próprios trabalhadores, neste sentido, realçam que o cumprimento das normas implementadas face a temas de RSE, está, em parte, relacionada com a aplicação e resposta destas normas por parte das suas equipas internas. Os autores enfatizam que, para uma implementação efetiva das normas requisitadas, é necessário que exista uma motivação para tal, de modo a atingir as metas de comportamento responsável requisitado pela própria organização.

A RSE é geralmente vista como a contribuição das organizações para um avanço sustentável no mercado, possibilitando ir ao encontro das necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações puderem satisfazer as suas próprias necessidades no momento.

Gestão dos Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR), de acordo com o *Livro Verde* (Comissão Europeia, 2001), a pertence à dimensão interna da RSE e engloba as práticas de gestão de recursos humanos, segurança e saúde no local de trabalho, bem como a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais utilizados na execução no negócio.

Complementarmente, no âmbito da RSE, pertencem à dimensão externa tópicos como a relação com as comunidades locais e o apoio providenciado às mesmas, a relação com parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, cumprimento e reconhecimento dos recursos humanos e a preocupação com temas ambientais globais na ótica da gestão de recursos e sustentabilidade (Comissão Europeia, 2001).

Segundo Sancho e colegas (2018), uma gestão de recursos humanos socialmente responsável corresponde às políticas e práticas de GRH que visam garantir a responsabilidade social das organizações dirigida aos trabalhadores, devendo a sua orientação socialmente responsável procurar não só o melhor desempenho a nível individual, mas também a satisfação das expectativas dos trabalhadores.

A Comissão Europeia (2001), procede à apresentação de vários pontos primordiais e essenciais à prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável, nomeadamente:

- Aposta na aprendizagem e formação ao longo da vida;
- Equilíbrio entre vida profissional, pessoal e tempos livres;
- Maior diversidade de recursos humanos na organização;
- Igualdade em termos de remuneração e perspetivas de carreira, independentemente do género;
- Instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa;
- Preocupação face à empregabilidade e segurança dos postos de trabalho;

Cohen (2010) nota algumas práticas obrigatórias que garantem uma gestão de recursos humanos socialmente responsáveis, tais como, a garantia de um processo de recrutamento não discriminatório, ético, abrangente para que possa integrar um vasto leque de candidatos; formação dos gestores sobre diversidade e outros elementos de RSE relacionados com o processo de recrutamento; exploração de canais de recrutamento alternativos, por exemplo, através de comunidades e programas que possam ser encontrados por candidatos que pudessem não encontrar as oportunidades profissionais pelos meios convencionais.

Também Pfeffer (1985) menciona alguns dos princípios que vão ao encontro dos apresentados no Livro Verde, através da sua obra *“Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People”*, onde introduz treze práticas para a gestão eficiente de pessoas, das quais se destaca: a segurança nos postos de trabalho, seletividade no recrutamento, boa compensação financeira, responsabilização dos trabalhadores, partilha de informação no seio da empresa, uma forte aposta na aprendizagem e formação dos trabalhadores, equilíbrio entre as várias esferas de vida (vida pessoal e profissional, entre outras). Menciona ainda que, ao contrário de certas fontes de vantagem competitiva que se foram tornando menos importantes, no mercado atual o fator diferenciador das organizações reside nos seus trabalhadores, e na forma como os mesmos são tratados (Pfeffer, 1985).

Aprofundando a relação entre as práticas de GRH socialmente responsáveis face às restantes variáveis, destacam-se algumas passagens de autores que enquadraram este conceito com os restantes em estudo.

Rodrigo e Arenas (2008), notam uma diferente reação perante a aplicação práticas de responsabilidade social, verificando que a identificação e *fit* com a empresa aumenta quando verificada a aplicação destas práticas.

Santos (2019) notou a existência do efeito moderador da geração entre o nível de envolvimento percebido das organizações em práticas de responsabilidade social, concluindo que a geração a que pertence o indivíduo pode, efetivamente, moderar o nível de envolvimento percebido em práticas de responsabilidade social. Menciona adicionalmente que o resultado obtido face ao papel moderador da variável Geração o seu estudo assumo um sério contributo para a investigação sobre a RSE, uma vez que comportamentos socialmente “conscientes” são importantes para a perceção de uma organização enquanto bom lugar para trabalhar.

Sobhani e colegas (2021) realizaram um estudo sobre o aumento da responsabilidade social das empresas no Bangladesh, resultados obtidos demonstraram que as práticas de GRH socialmente responsáveis tem um impacto significativo e negativo na intenção de turnover.

Nie e colegas (2017) com uma amostra de 212 funcionárias de oito diferentes indústrias na Finlândia, concluíram que as práticas de GRH socialmente responsáveis, que promovem igualdade de oportunidades e work-life balance no local de trabalho desempenham um papel significativo na redução de intenção de turnover das mulheres participantes no estudo.

Kundu e Gahlawat desenvolveram, em 2015, um estudo que visa compreender a relação entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover*, tendo em conta o efeito mediador da satisfação no trabalho. O estudo contou com 563 entrevistados, pertencentes a 204 organizações. Os resultados do estudo apresentam uma indicação forte de que a prática de uma GRH-SR contribui positivamente o aumento da satisfação no trabalho, diminuindo em simultâneo a intenção de *turnover*.

Santos (2012) constatou que quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com as práticas de gestão de recursos humanos da organização, tendem a demonstrar menor intenção de saída.

Posto isto, a presente investigação visa estudar o possível impacto da prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR) (variável preditora) face à intenção de *turnover* (variável critério). Presumidamente, propõe-se que estas variáveis estejam associadas negativamente, ou seja, quanto maior for o investimento em práticas GRH-SR menor será a intenção de *turnover*. Deste modo, será testada a seguinte hipótese:

H1. A prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável está negativamente associada à intenção de *turnover*. (À medida que o nível de práticas em curso cresce, menor é a intenção de *turnover*)

1.3 Ajustamento Pessoa-Organização (P-O *fit*)

O conceito de *fit* começou a ser aprofundado na literatura durante a década de 1950, sendo notório o investimento na pesquisa rigorosa e consistente deste conceito dentro do contexto organizacional (Ostroff & Schulte, 2007).

Person-Organization fit, ou Ajustamento Pessoa-Organização, foi definido em 1996, por Kristof como sendo a compatibilidade entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Segundo Kristof (1996), compatibilidade pode ser conceptualizada de duas formas, a primeira propõe uma perspectiva suplementar, pode ser verificada quando as características da organização e do trabalhador são semelhantes. A segunda conceptualização nota uma perspectiva complementar, que acontece quando o trabalhador complementa alguma característica que estava em falta na organização, ou vice-versa.

Segundo Kristof e Jansen (2007), o conceito começou a ser desenvolvido por Chris Argyris, em 1957, notando que as empresas são caracterizadas por climas particulares que possuem elevada importância para a atração e seleção de talento, notando que, tomar em consideração o *fit* de um candidato com a cultura organizacional, durante o processo de seleção, reflete uma necessidade existente de compatibilidade entre o candidato e a organização.

Em 1987, Schneider propôs modelo Atração-Seleção Atrito (ASA), notando que os indivíduos são atraídos, selecionados e tendem a permanecer nas organizações que apresentam características parecidas a eles próprios.

A fase de atração e seleção os candidatos que partilharem os mesmos valores com a organização terão maior probabilidade de sucesso durante o processo de recrutamento. Relativamente à fase de atrito, importa mencionar que trabalhadores com um nível de *fit* mais elevado demonstram maior probabilidade de ficar na organização. Contudo, importa notar que, segundo o modelo ASA, quando o P-O *fit* não é elevado o suficiente, o trabalhador irá eventualmente decidir abandonar a organização (Kristof-Brown, 2005).

Lopes (2020) indica algumas características verificadas quando existe um alto nível de P-O *fit*, nomeadamente: relação entre pessoa-organização baseada na troca de informação e comunicação melhorada, perceção do trabalho de uma forma mais positiva, maior nível de compatibilidade entre os objetivos e valores individuais e da organização, sentimento de pertença e compreensão das ações colocadas em práticas durante a prática do negócio – maior tendência para defender a organização face a ameaças exteriores, defendendo os seus ideais, maior nível de compromisso.

O P-O *fit* pode influenciar diferentes parâmetros do contexto organizacional, nomeadamente a satisfação com o trabalho, a motivação, o compromisso organizacional e até mesmo a intenção de *turnover* (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020). Considerando uma perspetiva de continuidade, o sucesso das organizações vai residir essencialmente nas suas equipas e talento humano. Isto traduz-se na capacidade que a organização possui de se tornar um local apelativo e atraente para trabalhar, tanto em termos de valores organizacionais, como também em termos de cultura e a gestão do *work-life* balance que temos vindo a introduzir cada vez mais na cultura organizacional a partir da prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável. As empresas podem, e devem cada vez mais, trabalhar proactivamente para a construção de um bom P-O *fit*, de modo a rentabilizar todo o processo e custo financeiro utilizado para o processo de recrutamento, seleção e formação do trabalhador (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020)

Saks e Asforth (2002) reforçam que esta compatibilidade é extremamente relevante mesmo antes da entrada de um novo colaborador na organização, frisando que o impacto do P-O *fit* é um fator primordial na procura e atratividade da própria organização.

Duarte e Neves (2012) notam uma relação positiva entre a imagem externa que os colaboradores possuem face à organização que integram e o seu compromisso organizacional, ou seja, quanto melhor for a imagem externa que um colaborador possui da sua organização, mais elevado será o seu compromisso afetivo para com a mesma. A obtenção de um nível alto de P-O *fit*, é frequentemente apontado como uma das chaves para manter uma boa força de trabalho, com um elevado nível de compromisso organizacional, necessário para obter ou manter a necessária vantagem competitiva face ao mercado.

O P-O *fit* tem ganho cada vez mais importância como um dos fatores de atratividade das empresas, nomeadamente nas gerações mais novas. De acordo com Graczyk-Kucharska e Erickson (2020), as novas gerações consideram vários fatores quando analisam as organizações, nomeadamente a atratividade do local de trabalho, o *fit* com a empresa (P-O *fit*) e a sua cultura organizacional, e também fatores como o plano de carreira, adaptação ao trabalho e o próprio clima organizacional da empresa (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Existem inúmeros fatores que podem influenciar o nível de P-O *fit* dentro da organização, um deles sendo a socialização eficiente das equipas, que tem a capacidade de construir o compromisso organizacional, causando um decréscimo na intenção de *turnover*.

Delgado (2011) nota alguns antecedentes das perceções do P-O *fit*, referindo alguns resultados obtidos por Rynes e colegas (1991), verificaram que a reputação geral da empresa, , estatuto percebido pela função na empresa, a formação, as oportunidades de carreira e divulgação na imprensa foram todos os fatores mencionados pelos participantes do estudo como sendo responsáveis pelas perceções iniciais de ajustamento.

Em relação ao papel mediador do ajustamento pessoa-organização com a práticas de GRH socialmente responsáveis, diversos autores (Rawshdeh et al., 2019; Zhao, et al., 2019) concluíram que o *engagement* dos trabalhadores é significativamente influenciado pela perceção das práticas GRH socialmente responsáveis, complementarmente notam que o P-O *fit* possui um efeito mediador significativo na relação entre as práticas de GRH socialmente responsáveis e o *engagement* dos trabalhadores.

Zhao e colegas (2019) acreditam que o ajuste pessoa-organização desempenha um papel crucial na previsão do comportamento individual. Notam ainda que a presença do P-O *fit* nas práticas de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável faz com que os trabalhadores se sintam parte da organização, reforçando a sua identidade organizacional e compatibilidade com a mesma. Em 2022, Zhao e colegas concluíram que o ajustamento pessoa-organização modera a relação entre as práticas de GRH socialmente responsáveis e a voz moral do trabalhador por meio de motivação autónoma, notando que a relação é fortalecida quando existe um maior nível de P-O *fit*.

Relativamente à relação entre o P-O *fit* e a variável critério em estudo, Memon e colegas (2014) concluíram que o ajustamento pessoa-organização eleva o compromisso e envolvimento dos funcionários com a organização, reduzindo consequentemente a intenção de *turnover* dos mesmos. Akram e colegas (2012) notam no seu estudo que o ajustamento pessoa-organização impacta negativamente a intenção de *turnover*, referindo adicionalmente que o clima organizacional é mediador na relação entre o P-O *fit* e a intenção de *turnover*.

Kristof (1996) frisa que níveis elevados de P-O *fit* estão associados a uma taxa de retenção superior, associando a forte associação e identificação com a cultura e ambiente organizacional a uma menor intenção de saída. Morgado (2015) investigou de que forma o P-O *fit* tem influência na satisfação no trabalho e qual o efeito causado na intenção de *turnover*, chegando à conclusão de que, com base na amostra avaliada, o P-O *fit* apresenta uma relação negativa com a intenção de *turnover*, ou seja, quanto maior o nível de ajustamento verificado entre o colaborador e a empresa, menor a intenção de *turnover*. Lopes (2020) concluiu na sua investigação que os trabalhadores que possuem um maior P-O *fit*, demonstraram uma menor intenção de *turnover*.

Posto isto, no presente estudo será analisado o possível papel mediador da variável P-O *fit* entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover*, formulando a segunda hipótese do estudo:

H2. O P-O *fit* é mediador entre as práticas de GRH-SR e a Intenção de *Turnover*. Esperamos que as práticas GRH-SR reforcem o P-O *fit*, e que conseqüentemente diminuam a Intenção de *Turnover*.

O resultado esperado para esta segunda hipótese será que a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR) deverá reforçar o P-O *fit* que os trabalhadores sentem face à organização a que pertencem e, conseqüentemente, que este ajustamento aliado às práticas de GRH-SR diminua a sua intenção de *turnover*.

1.4 Geração

Operamos atualmente numa economia global altamente rápida e competitiva, os avanços tecnológicos são constantes e a mudança é diária, os clientes são diversos em termos de culturas e idiomas. As empresas têm de se adaptar rapidamente para obter sucesso, a atração de talento é fundamental independentemente da idade ou geração a que pertença o candidato (Gravett & Throckmorton, 2007). As novas formas de prestação do trabalho, nas empresas modernas, têm também em conta pressões sociológicas resultantes do crescente envelhecimento da população, sobretudo na Europa (Camara et al., 2013).

Historicamente, pela primeira vez quatro gerações operam no contexto organizacional (Meriac et al., 2010). Orwell (2007) reconhece a existência de um problema estrutural na força de trabalho, um conflito de valores, ambições, mentalidades, e sobretudo de gerações. O autor nota que embora não seja a primeira vez que as várias gerações trabalham no mesmo período, é a primeira altura em que as várias operam em simultâneo dentro do mesmo contexto, por vezes, ao mesmo nível profissional, lado-a-lado dentro da mesma equipa.

O conceito Geração foi vastamente trabalhado na literatura, dentro de várias áreas e campos científicos. Segundo os autores Feixa e Leccardi (2010) a noção de geração foi desenvolvida em três momentos históricos: durante os anos 1920, no período entre guerras foram formuladas pelos autores Ortega e Gasset, em 1923, bases filosóficas em torno da noção de “substituição geracional”, que supõe a sucessão e coexistência de várias gerações no mesmo espaço; anos mais tarde, em 1960, época de protesto, foi criada uma teoria em torno do “problema geracional”, fundamentada sobre a teoria do conflito desenvolvida pelos autores Feur (1968) e Mendel (1969). A terceira fase toma lugar a partir de meados de 1990, com a emergência da sociedade em rede, surge uma nova teoria em torno da noção de “sobreposição geracional”, trabalhada por Tapscott (1998) e Chisholm (2005), que verificam a situação em que os jovens são mais habilidosos que as gerações anteriores num ponto fulcral na inovação e evolução: a tecnologia digital (Feixa & Leccardi, 2010).

Na presente dissertação serão consideradas três diferentes gerações com as correspondentes faixas etárias:

- Geração X, compreende datas de nascimento entre 1960 e 1980, considerando idades entre os 40 a 60 anos;
- Geração Y (*Millenials*), compreende datas de nascimento entre 1980 e 1995, engloba idades entre os 25 e os 40 anos;
- Geração Z, compreende datas de nascimento entre 1995 e 2010, considera idades entre os 10 e os 25 anos.

Segundo Zemke e colegas (2013), a Geração X compreende datas de nascimento entre 1960 e 1980, denominados “*The Gen Xers*” surge após a geração emblemática dos Baby Boomers. Os Boomers, nascidos entre 1943-1960, viveram uma época pós-guerra sem precedentes históricos, testemunharam o avanço e a progressão de uma sociedade perante os próprios olhos. A taxa de natalidade disparou, e durante 19 anos registaram-se 17 nascimentos por minuto. Adicionalmente, o avanço na medicina adquirido durante o período de guerra permitiu aumentar a expectativa de vida no nascimento.

Os autores identificaram algumas características na Geração X não verificadas até então na geração anterior, nomeadamente a diversidade, o balanço, a informalidade, pragmatismo, resiliência, literacia tecnológica e implementação da diversão e descontração ao ambiente organizacional, a flexibilidade no trabalho, introduzindo um pouco o conceito do trabalho remoto (através do telefone). Apresentam, por outro lado, algumas adversidades encontradas ao trabalhar com esta geração, por exemplo: ceticismo, impaciência, falta de confiança na autoridade, menos atração pela liderança, discordância com as políticas organizacionais (Zemke et al., 2013).

Os *Millenials*, ou Geração Y, nascidos entre 1980 e 1995, foram a primeira geração que cresceu e viu crescer a era digital para o que representa atualmente. Segundo os autores Zemke e colegas (2013), dois terços desta geração utilizou um computador antes dos cinco anos de idade. Encontram-se ligados à sua família e amigos, informação e entretenimento constantemente. Possuem expectativas altas e objetivos claros para o seu futuro, trabalham arduamente e esperam obter suporte por parte das organizações de forma a atingir as metas que definiram. Os pontos positivos desta geração destacados pelos autores foram o seu otimismo, forte sentido de dever cívico, confiança, sociabilidade, diversidade e determinação. Os pontos fracos apontados foram a necessidade frequente de supervisão e estrutura, o requisito constante de *feedback* sobre o trabalho desempenhado e a presença excessiva dos pais nos assuntos particulares, uma vez verificado um estilo parental mais presente e ativo nesta época (Zemke et al., 2013).

A Geração Z, compreende datas de nascimento entre 1995 e 2010, considera idades entre os 10 e os 25 anos. Segundo Rodrigues (2021), a Geração Z, por vezes denominada a “Geração Digital”, foi a que sofreu maiores impactos a nível de avanços e mudanças tecnológicas como a introdução dos computadores portáteis, *smartphones*, rede de *internet* sem fios e os media digitais. Os traços mais distintivos desta geração são a fiabilidade, liberdade, individualismo, rapidez e adição às novas tecnologias.

Representa uma geração que sobrevive à base da informação providenciada pela internet, sublinhando o impacto notório que as redes sociais exercem sobre esta faixa etária. De realçar que esta geração espera melhores condições de vida face às gerações anteriores, tencionando viver de forma mais saudável e com maior longevidade (Rodrigues 2021).

Segundo Camara e colegas (2013), a escala de valores que as diferentes gerações adotaram perante o trabalho está em mudança, de forma geral, os trabalhadores com mais de 50 anos são leais aos seus patrões, os que estão na casa dos 40 são leais a si próprios e os mais jovens tendem a ser mais pragmáticos e a evidenciar lealdade para com os seus planos de carreira. Isto ocasiona, naturalmente, uma maior mobilidade da força de trabalho, sobretudo entre os quadros, que não hesitam em mudar de empregador, à procura de lugares mais aliciantes e que se integrem melhor na trajetória de carreira que idealizaram para si próprios. Por outro lado, as novas gerações, ultrapassando o espectro da não-sobrevivência (pelo desenvolvimento de mecanismos de segurança social), valorizam hoje, sobretudo, a flexibilidade, a satisfação e a realização profissionais, bem como o ambiente de trabalho.

Orwell (2007) define o que foi uma estruturação ultrapassada do contexto organizacional. No topo, destaca o nível sénior, constituído pelos trabalhadores com mais antiguidade e experiência na organização, maioritariamente caucasianos do sexo masculino. A próxima categoria foca-se nas funções de média gestão, muitas vezes protegidos pelos trabalhadores sénior, guiados para progredir profissionalmente para os quadros superiores. Por fim, os novos colaboradores, com menos antiguidade e experiência face ao contexto em que se apresentam, muitas vezes denominados como *trainees*, ou juniores suportam algumas tarefas mais exaustivas e repetitivas – por norma, representam a geração mais nova da força de trabalho.

Atualmente, esta situação não se regista da mesma forma, e cada vez mais têm sido implementadas mudanças neste aspeto. Dentro das empresas atuais, não é incomum que o posto de chefia seja ocupado por um trabalhador com idade menor que a os trabalhadores que gere.

Santos (2012), notou durante o seu estudo que os trabalhadores com idades inferiores a 30 anos sentem maior vontade de sair da organização, face a trabalhadores com idade superior a 40 anos. Adicionalmente, constatou que os trabalhadores com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, sentem maior intenção de saída face a colaboradores compreendidas entre os 40 e os 49 anos, notando assim uma relação negativa entre a variável idade e a intenção de saída dos trabalhadores.

Também Nunes (2019) frisa a ideia de que a variável idade mostrou ser influenciadora da intenção de *turnover*. Adicionalmente, conclui que os resultados indicam que quanto mais elevada for a perceção das práticas de gestão de recursos humanos, menores são os níveis de intenção de *turnover* (Nunes, 2019). Face ao possível efeito da variável geração, Camara e colegas (2013) notam uma relação negativa entre as variáveis idade e intenção de *turnover*, ou seja, à medida que a idade aumenta, a intenção de *turnover* diminui.

A presente investigação propõe estudar o papel moderador da variável Geração na relação entre as práticas de GRH-SR e o P-O *fit*. Importa mencionar que é expectável constatar que qualquer trabalhador vai poder observar um aumento no seu P-O *fit* face a práticas GRH-SR, contudo, a Hipótese 3 sugere que o impacto será mais elevado nas gerações mais jovens.

H3. As gerações moderam a relação entre as Práticas GRH-SR e o P-O *fit*, esperando-se que a relação seja mais forte para as gerações mais jovens. Qualquer trabalhador vai ver o seu P-O *fit* reforçado, mas nas gerações mais novas essa relação deverá ser mais forte.

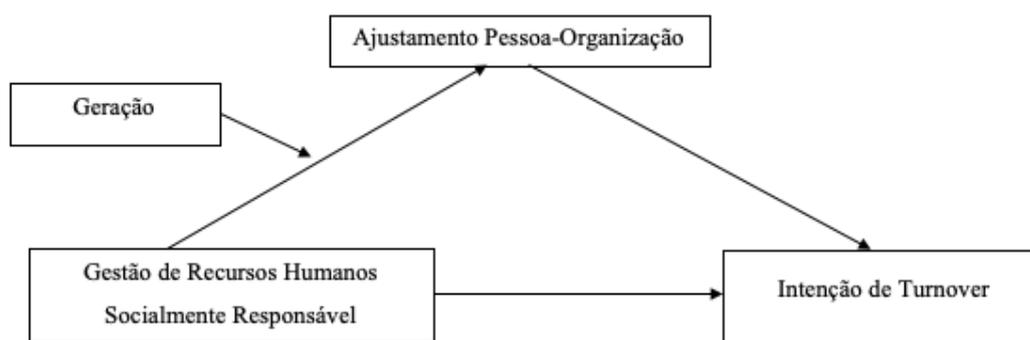
Por fim, a hipótese 4 pretende testar o papel moderador da variável geração entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* dos trabalhadores via ajustamento pessoa-organização na.

H4. As gerações moderam a relação indireta entre as práticas GRH-SR e a Intenção de *Turnover* via Ajustamento Pessoa-Organização, de forma que as gerações mais jovens comparando com as gerações mais velhas irão ter uma relação de mediação mais forte do que a geração mais velha.

1.5 Modelo Conceptual

Face à literatura apresentada e às hipóteses definidas para a presente investigação, consta abaixo o modelo conceptual em estudo (Figura 1.3.).

Figura 3.3 – Modelo Conceptual



Capítulo II - Metodologia

2.1 Procedimento

Face à essência da investigação apresentada, considerou-se que o mais vantajoso para a presente investigação seria a aplicação de uma metodologia quantitativa, colocando em prática a aplicação de inquéritos (Anexo A). Este método destacou-se como mais eficaz face à possibilidade de recolha de um elevado número de dados, permitindo, a realização de vários testes estatísticos que auxiliassem a obtenção de resultados empíricos. Posto isto, a presente investigação irá aplicar um método de estudo quantitativo, de modo a efetuar uma análise vasta e detalhada perante um elevado número de dados, necessários à criação de conclusões estatísticas pertinentes para o universo de estudo dos conceitos trabalhados.

Deste modo, o questionário utilizado para efetuar a recolha de dados foi criado com o auxílio do software *Qualtrics*, que possibilita a partilha do instrumento através da criação de um *link* de acesso. A partilha do mesmo foi efetuada através de algumas redes sociais, tais como o *LinkedIn*, maioritariamente, e também *Facebook* e *Instagram*. Adicionalmente, foi partilhado o *link* com um núcleo de pessoas mais próximas, possibilitando a partilha do questionário com alguns conhecidos que pudessem ter interesse em participar na investigação.

Nota-se que, o único critério para a participação no estudo foi que o inquirido deveria estar a trabalhar na mesma organização há mais de 3 meses, pressupondo que precisaria de alguma experiência no mesmo local de trabalho para que pudesse responder assertivamente às questões colocadas. Esta questão revela-se particularmente importante, uma vez que, algumas questões colocadas pressupõem alguma experiência e conhecimento consolidado face aos valores éticos e práticas exercidas dentro da empresa. Apenas com este conhecimento, será possível testar, com maior veracidade possível, as respostas às escalas trabalhadas por vários autores, mencionados de seguida.

2.2 Participantes

No total, foram contabilizadas 262 participações no estudo, contudo, após a realização de uma revisão dos dados, excluindo os que não responderam a todas as questões colocadas, ou que não cumprissem o critério de inclusão o estudo, obteve-se um total de 151 respostas válidas para o estudo.

Face à amostra analisada, nota-se que a maioria dos participantes pertencem ao sexo feminino (76.2%) contando com uma menor presença do ao sexo masculino (23.8%). A amostra relata ainda idades compreendidas entre os 19 e os 60 anos, reparando que a média de idades reside nos 28 anos ($M = 27.98$; $DP = 9.03$). Adicionalmente, relativamente às habilitações académicas da amostra, note-se uma impressionante percentagem de inquiridos que frequentaram o Ensino Superior (90.8%) – Licenciatura (57.6%); Mestrado (32.5%); Doutoramento (0.7%), seguida pelo Ensino Secundário (7.9%) e por fim o Ensino Básico (1.3%).

Relativamente à situação laboral dos participantes, é de notar a antiguidade nas organizações em que trabalham, em que o valor mais baixo registado foi 3 meses, uma vez que este seria o requisito mínimo para a participação. Por outro lado, a antiguidade mais elevada registada foi de 39 anos. A antiguidade média dos participantes registada foi de 4 anos ($M = 3.59$; $DP = 6.82$). Adicionalmente, a maioria dos inquiridos revelaram trabalhar em regime *full-time* (88.1%), 10.6% mencionaram trabalhar em regime *part-time*, e por fim, 1.3% indicaram possuir um regime flexível. No que refere à situação contratual dos participantes, 56.6% indicaram deter um contrato sem termo/efetivo, 26.5% revelaram ter contrato a prazo, 14.6% afirmaram possuir um contrato de formação enquanto estagiários, e por fim, trabalho temporário e recibos verdes com 1.3 valores percentuais, cada um.

Complementarmente, relativamente aos dados recolhidos relativos às organizações em que os inquiridos se inserem, a maioria indicou pertencer a uma instituição privada (86.8%), 9.3% mencionaram pertencem a uma instituição pública e 3.9% responderam “outros”, especificando que trabalha numa instituição público-privada. A maioria indicou pertencer a uma Instituição com fins lucrativos (76.8%), os restantes revelaram pertencer a uma Instituição sem fins lucrativos (23.2%). Adicionalmente, face à dimensão da Instituição, 67.5% indicou pertencer a uma instituição com 250 ou mais trabalhadores, 13.9% indicou ter entre 50 e 249 colegas, a mesma percentagem se verificou para os inquiridos que mencionaram trabalhar numa organização com 10 a 49 colaboradores (13.9%), e por fim, 4.6% afirmou trabalhar numa organização que reúne até 9 trabalhadores.

Por fim, relativamente à área de atividade dos participantes, é de destacar que 37.7% indicaram consultadoria, informática e atividades científicas, 11.3% educação e formação, 9.9% comércio, retalho e distribuição, 7.3% banca e serviços financeiros e 5.3% indústria e construção civil. Os restantes indicaram trabalhar em áreas como saúde (3.3%), apoio social (3.3%), restauração (2.6%), transportes (2%) artes e cultura (0.7%), ou outros (16.6%).

2.3 Instrumento

O instrumento em estudo foi partilhado entre os dias 1 e 30 de setembro de 2022. Numa primeira fase, ao selecionar o *link* de acesso à ferramenta de estudo, os inquiridos foram informados sobre o objetivo e finalidade da investigação. Adicionalmente, puderam dar o seu consentimento face à partilha de alguns dados pessoais sociodemográficos essenciais para a caracterização dos participantes da amostra. Todas as informações e dados recolhidos, contam com o consentimento de todos os participantes, garantindo anonimato e confidencialidade face às informações providenciadas. Após consentirem participar no estudo, os participantes eram solicitados a preencher as medidas abaixo apresentadas.

2.3.1 *Intenção de Turnover (variável critério)*

A variável *Intenção de Turnover* foi estudada através da escala denominada *Turnover Cognition*, criada por Bozeman e Perrewé (2001) e adaptada por Barbosa (2012). A escala é composta por 5 itens, com uma escala de resposta tipo *Likert*, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) (“É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”; “Atualmente estou à procura de emprego noutra organização”, “Não tenciono deixar o meu emprego”) (Anexo B). Para complementar, foram adicionadas as questões “Estou ativamente à procura de uma oportunidade para sair da organização”, e finalmente, “Dentro de um ano espero estar noutra emprego, noutra organização”. Na escala apresentada é de notar algumas questões revertidas, em que foi efetuada a recodificação necessária para a realização da análise. Níveis mais altos nesta variável, indicam maior intenção de *turnover*.

De modo a criar uma variável compósita que permita a análise global dos 5 itens apresentados, foi testada a consistência interna dos mesmos, recorrendo ao coeficiente Alfa de *Cronbach*, que indicou uma boa consistência, o valor de 0.95.

2.3.2 *Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR) (variável preditora)*

A escala utilizada para analisar as práticas GRH-SR foi criada por Sancho e colegas (2018), e adaptada para português por Pimenta (2020). Representa uma escala multidimensional composta por 16 itens, distribuídos por cinco dimensões (Anexo C) - distribuição definida pelos autores da escala, constituindo o indicador geral. As dimensões são: formação e desenvolvimento (e.g. “A minha organização desenvolve programas de formação regulares”),

equilíbrio entre trabalho e família (e.g. “A minha organização ajuda os trabalhadores a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família.”), comunicação (e.g. “A minha organização estabelece canais para diálogo com os trabalhadores e seus representantes”), carreira profissional (e.g. “Na minha organização os trabalhadores são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho”) e atenção à diversidade.

A resposta pode ser dada através de uma escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 1 (Concordo Totalmente).

Durante a análise estatística foi testada a consistência interna dos dezasseis indicadores, segmentados em cinco grupos de modo a testar a viabilidade da criação de uma variável compósita. Em primeiro lugar, foi testada a consistência das duas primeiras questões, relacionadas com o cumprimento do Código de Trabalho e o incentivo à formação, que apresentaram um Alfa de Cronbach de 0.74, comprovando a existência de consistência interna face ao primeiro grupo criado. O segundo grupo englobou as questões 3, 4 e 5, direcionada para o tema da igualdade e inclusão no local de trabalho, bem como a gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O coeficiente Alfa de Cronbach verificado neste subgrupo foi 0.77, comprovando mais uma vez a existência de consistência interna dos itens. O próximo subgrupo de itens engloba as questões 6,7, 8 e 9 que visam testar a preocupação ética da organização face a temas de sustentabilidade, comportamentos no local de trabalho e a segurança no mesmo. A consistência interna destes itens, verificados através do coeficiente Alfa de Cronbach, foi de 0.84, comprovando novamente a existência de uma boa consistência interna. O quarto e penúltimo subgrupo engloba as questões 10, 11, 12 e 13, relativas à cultura da organização face ao apoio de eventos e causas sociais, apoio de eventos desportivos ou apoio à criação e desenvolvimento de pequenas empresas, mostrou também possui consistência interna dos itens, comprovado pelo coeficiente Alfa de Cronbach com um valor de 0.73. Por último, foi criado um subgrupo de itens relativos a questões salariais e económicas, englobando as questões 14, 15 e 16, onde foi novamente comprovada uma consistência interna de 0.79.

Posto isto, com base nos valores obtidos no que refere à consistência interna dos itens, procedeu-se à criação da variável compósita do modelo de investigação denominada Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável. O coeficiente Alfa de Cronbach relativo à nova variável demonstrou uma ótima consistência interna (0.93).

2.3.3 P-O Fit (variável mediadora)

De modo a testar a variável Ajustamento Pessoa-Organização (P-O *fit*), foi utilizada uma escala desenhada por Delgado (2011), com uma escala de resposta de *Likert* de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente”, constituída por 5 itens (e.g. “Em que medida sente que os meus valores pessoais são compatíveis ou ajustados a esta organização”; “Em que medida os valores desta organização são semelhantes aos meus valores pessoais”) (Anexo D).

Estatisticamente, de modo a criar uma variável compósita que permita a análise global dos 5 itens apresentados, foi testada a consistência interna dos mesmos, recorrendo ao coeficiente Alfa de *Cronbach*, que indicou uma boa consistência, o valor de 0.93.

2.3.4 Geração (variável moderadora)

A questão geracional não necessita de uma escala medidora, uma vez que a idade indicada foi inserida dentro do intervalo etário considerado para o estudo. A presente investigação conta com três diferentes gerações, sendo elas a Geração X (40-60 anos), Geração Y (25-40 anos) e a Geração Z (10-25 anos). A distribuição do instrumento de estudo tomou em consideração o possível acesso digital desigual face à faixa etária dos participantes mais velhos, deste modo, o questionário foi também distribuído por um núcleo interno de pessoas que têm acesso a colegas de todas as idades, não limitando o estudo apenas à distribuição digital pelas redes sociais. Apesar do esforço para obter diversidade nas faixas etárias, noto que a média de idades verificadas reside maioritariamente dentro da Geração Y, no valor dos 28 anos de idade ($M = 27.9$; $DP = 9.93$), contudo, foi na Geração Z que se verificou o maior número de participantes com 92 inquiridos, seguido pelos *Millenials*, com 39 participantes, tendo sido possível integrar na amostra 20 participantes da Geração X, com idades compreendidas entre os 40 e 60 anos (13.2%).

2.3.4 Atitude perante o Uso de Redes Sociais (variável marcadora)

Por fim, de modo a testar a ocorrência de variância do método comum resultante da recolha de dados sobre diferentes variáveis junto de uma mesma fonte (i.e., o trabalhador) num único momento do tempo, foi utilizada uma variável marcadora utilizada por Luu (2018), adaptada por Ribeiro (2021). A escala utilizada não apresenta à priori nenhuma relação teórica com as restantes propostas em estudo. Este indicador visa estudar a atitude perante o uso de redes

sociais, colocando questões como “Usar redes sociais permite-me reconectar com pessoas importantes para mim” e “Considero as redes sociais úteis na minha vida pessoal”, entre outras presentes no Anexo E. A escala é composta por 5 itens, com uma escala de resposta tipo *Likert*, de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Foi testada a consistência interna da variável marcadora, recorrendo ao coeficiente Alfa de *Cronbach*, que indicou uma boa consistência, o valor de 0.85.

Após o levantamento dos dados, a análise de correlações revelou que a variável marcadora utilizada não está significativamente associada à variável critério ($r=-.03$, n.s.) nem mediadora ($r=.15$, n.s.). Tal sugere que o enviesamento do método comum na recolha de dados foi inexistente ou pouco significativo, reforçando a robustez dos dados e a confiança na validade dos dados apurados (Ribeiro, 2021).

Capítulo III – Resultados

Os resultados apresentados foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics versão 26. De modo a testar as hipóteses em estudo e sustentar o modelo conceptual em análise, recorreu-se à utilização da extensão macro PROCESS, criada por Hayes (2018).

3.1 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

Uma vez realizada a descrição e caracterização da amostra em estudo, bem como a apresentação e interpretação da consistência interna das variáveis com o auxílio do coeficiente Alfa de *Cronbach*, será efetuada a análise descritiva dos dados e correlação entre as variáveis em estudo. Para isso, consta o cálculo das médias, desvios-padrão e correlações das variáveis, todos os valores estão presente no Quadro 3.1.

Primeiramente, importa analisar a média das variáveis estudadas. Destaca-se que a variável geração não tem a média representada no Quadro 3.1., uma vez que a codificação é feita de acordo com as gerações em estudo e não com a idade dos participantes, ou seja, a Geração Z corresponde ao valor 1, Geração Y permanece associada ao valor 2, e a Geração X é correspondente ao valor 3. Por este motivo, não é possível representar graficamente a idade com base neste indicativo. Reforça-se que a média das idades registadas na população em estudo foi 28 anos ($M = 27.9$; $DP = 9.93$), como mencionado no capítulo anterior.

Nota-se adicionalmente que as médias registadas para as variáveis GRH-SR, P-O *fit* e Intenção de *Turnover* são alusivas à escala *Likert* considerada para a recolha dos dados, através do instrumento aplicado, por este motivo a escala considera valores entre 1 e 5, sendo que 1 ponto indica “Discordo Totalmente” e 5 pontos indica “Concordo Totalmente”.

Posto isto, é de destacar o carácter moderado das médias constatadas ao longo do estudo. Face à primeira variável – Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (GRH-SR) - notou-se uma média de 3.60 ($DP = 0.78$), seguida da variável Ajustamento Pessoa-Organização, valor com a média mais elevada, no valor de 3.66 ($DP = 0.86$), e por fim, a variável com o menor valor registado, Intenção de *Turnover*, no valor de 2.63 ($DP = 1.14$).

A análise da correlação entre as variáveis em estudo foi calculada recorrendo ao coeficiente de correlação *Spearman* (ρ), colocando à prova todas as variáveis presentes no modelo conceptual proposto no Capítulo I, testando possível a correlação entre as mesmas.

Face à prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR), importa destacar a correlação com o ajustamento pessoa-organização, que manifesta uma correlação positiva forte entre ambas as variáveis ($\rho = 0.79$; $p < 0.001$), demonstrando que quanto maior for a aposta em práticas de GRH-SR, maior será o possível ajustamento entre o trabalhador e a organização, de acordo com os dados empíricos recolhidos. Contrariamente, note-se uma correlação negativa forte entre as práticas de GRH-SR e a Intenção de *Turnover* ($\rho = -0.63$; $p < 0.001$), ou seja, quanto maior for o investimento em práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsável, menor será a tendência para uma intenção de *turnover* por parte dos trabalhadores. Adicionalmente, em relação à variável geração, noto uma correlação negativa fraca ($\rho = -0.17$; $p < 0.05$), ou seja, não foi confirmada a existência de uma correlação muito significativa estatisticamente.

No que concerne a variável Ajustamento Pessoa-Organização (P-O *fit*), como mencionado anteriormente, foi comprovada a existência de uma correlação positiva forte com a variável GRH-SR ($\rho = 0.79$; $p < 0.001$). Complementarmente, destaca-se novamente a presença de uma correlação negativa forte com a variável Intenção de *Turnover* ($\rho = -0.73$; $p < 0.001$), ou seja, mais uma vez é verificado que quanto maior for o ajustamento entre o trabalhador e a organização, menor será a intenção de *turnover* do mesmo. Relativamente à geração, inexistência de correlação com a variável P-O *fit* ($\rho = -0.05$; $p = n.s.$), demonstrando novamente a fraca ou inexistente correlação da variável moderadora com as restantes variáveis em estudo.

Finalmente, em relação à variável intenção de *turnover*, foi validada a correlação negativa forte que a mesma possui face à variável mediadora ($\rho = -0.73$; $p < 0.001$) e preditora ($\rho = -0.63$; $p < 0.001$), indicando que quanto maior for a aposta na prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável e do nível de ajustamento existente entre o trabalhador e a organização, menor será a intenção de *turnover* num todo. Por outro lado, é de notar novamente que, também para a variável intenção de *turnover*, a variável moderadora geração mostrou não exercer qualquer impacto, demonstrado através da correlação nula verificada durante a análise do coeficiente de *Spearman* ($\rho = 0.0$; $p = n.s.$).

Apenas a variável GRH-SR demonstrou correlação com a variável geração ($\rho = -0.17$; $p < 0.05$), embora se trate de uma correlação negativa fraca.

Quadro 3.2 - Médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistência interna das variáveis em estudo

| | <i>M</i> | <i>DP</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|----------|-----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| 1. Variável Marcadora | 3.95 | .64 | - | | | | |
| 2. Geração ^(a) | - | - | -.28** | | | | |
| 3. GRH-SR | 3.60 | .78 | .25** | -.17* | (.93) | | |
| 4. P-O Fit | 3.66 | .86 | .15 | -.05 | .79** | (.93) | |
| 5. Intenção de <i>Turnover</i> | 2.63 | 1.14 | -.03 | .00 | -.63** | -.73** | (.94) |

Nota:

(a) 1 – Geração Z; 2 – Geração Y; 3 – Geração X

É possível consultar os *Coefficientes Alfa de Cronbach* consultando os valores que se encontram entre parêntesis; * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.001$

3.2 Teste ao Modelo Conceptual

O teste ao modelo conceptual em estudo foi realizado recorrendo a macro da PROCESS, desenvolvido por Hayes (2018), considerando os modelos 4 e 7. Os resultados obtidos podem ser consultados no Quadro 3.2.

Face à primeira hipótese colocada em estudo, que propõe testar se as práticas de GRH-SR estão negativamente associadas à intenção de *turnover*, importa notar que esta hipótese é suportada empiricamente, uma vez que, segundo a análise realizada, o seu efeito total provou ser negativo e significativo na intenção de *turnover* ($B = -.99$, 95% *BootIC* = -1.17; -.81).

Deste modo, quanto maior for a percepção dos trabalhadores relativamente à implementação de práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsável, menor será a intenção de *turnover*, comprovando a primeira hipótese colocada.

Relativamente à segunda hipótese, que visa explorar o papel mediador do P-O *fit* entre as práticas GRH-SR e a Intenção de *Turnover*, verificou-se primeiramente que as práticas de GRH-SR é influencia positiva e significativamente o P-O *fit* ($B = .89$; 95% *BootIC* = .78; 1.00), notando que à medida que a implementação de práticas GRH-SR aumenta, o P-O *fit* tende a aumentar também.

Adicionalmente, os resultados obtidos comprovam que existe novamente uma relação negativa e significativa entre P-O *Fit* e intenção de *turnover* ($B=-.81$; 95% *BootIC*= -1.04; -.58), ou seja, é possível afirmar, com base nos dados obtidos, que quanto mais elevado for o P-O *fit*, menor será a intenção de *turnover* dos trabalhadores. Finalmente, e para comprovar a Hipótese 2 em estudo, foi analisado o efeito indireto que o P-O *fit* exerce na relação entre as práticas GRH-SR e a intenção de *turnover* ($B=-.70$; 95% *BootIC*=-.93; -.49), observando novamente um efeito negativo e significativo, comprovando empiricamente a hipótese 2.

Assim sendo, com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que o P-O *fit* é mediador entre as práticas de GRH-SR e a Intenção de *Turnover*. Adicionalmente, com base no carácter negativo do coeficiente obtido, é de notar que quanto mais elevado for o P-O *fit* e a prática de GRH-SR, menor é a Intenção de *Turnover* dos trabalhadores.

A Hipótese 3 procura testar o papel moderador da variável Geração na relação entre as práticas GRH-SR e o P-O *fit*, propondo que qualquer trabalhador vai notar o seu *fit* reforçado, mas nas gerações mais novas a relação será mais forte. O efeito de interação entre geração e GRH-SR não apresenta um efeito significativo ($B=-.03$; 95% *BootIC*= -.17; .02), permitindo concluir que a Geração dos trabalhadores não modera o efeito que a percepção de práticas de GRH-SR exerce sobre o seu nível de P-O *fit*, rejeitando assim a Hipótese 3.

Por fim, a Hipótese 4 pretende testar o papel moderador da variável geração entre as práticas de GRH-SR e a intenção de *turnover* dos trabalhadores via ajustamento pessoa-organização. De acordo com o Índice de Mediação Moderada ($B=.02$; 95% *BootIC*= -.08; .18), a variável moderadora Geração não modera a relação indireta entre as variáveis.

Deste modo, é possível afirmar que os dados empíricos recolhidos sustentam as hipóteses 1 e 2, concluindo que quanto maior for a prática de uma GRH-SR, menor será a Intenção de *Turnover*. Conclui-se adicionalmente que o P-O *fit* medeia a relação entre as práticas GRH-SR e a Intenção de *Turnover*, ou seja, quando mais elevado for a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável, maior será o nível de ajustamento e, subsequentemente, menor será a intenção de *turnover* dos trabalhadores. Complementarmente, o efeito moderador da variável geração não foi sustentado empiricamente face às hipóteses 3 e 4, tendo-se confirmado, contudo uma relação significativa negativa entre a geração do trabalhador e a intenção de *turnover* do mesmo.

Importa ainda mencionar que o modelo conceptual explica 57% da variância da intenção de *turnover* ($R^2=0.57$; $F(2,148)=99.31$; $p\leq 0.001$).

Quadro 3.2 – Teste de hipóteses do modelo de investigação

| | Ajustamento Pessoa-Organização (P-O <i>fit</i>) | | | Intenção de <i>Turnover</i> | | |
|---|--|-----------|--------------------------------|--|-----------|-------------------|
| | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>LLCI; ULCI</i> | <i>B</i> | <i>SE</i> | <i>LLCI; ULCI</i> |
| Efeito Total | | | | | | |
| Constante | | | | 6.52 | .39 | 5.74; 7.30 |
| Práticas GRH-SR | | | | -.99 | .09 | -1.17; -.81 |
| Geração ^(a) | | | | -.20 | .10 | -.40; -.01 |
| | | | | $R^2 = .45; F(2, 148) = 59.81; p < 0.001$ | | |
| Efeito Direto | | | | | | |
| Constante | 3.66 | .04 | 3.58; 3.75 | 5.60 | .34 | 4.76; 6.45 |
| Práticas GRH-SR | .89 | .06 | .78; 1.00 | -.25 | .13 | -.50; -.01 |
| Geração ^(a) | .12 | .06 | -.01; .24 | - | - | - |
| P-O <i>fit</i> | - | - | - | -.81 | .12 | -1.04; -.58 |
| Interação GRH-SR X Geração | -.03 | .07 | -.17; .12 | - | - | - |
| | | | $R^2 = .63$ | | | |
| | | | $F(3, 147) = 83.83; p < 0.001$ | | | |
| | | | | $R^2 = 0.57$ | | |
| | | | | $F(2, 148) = 99.31; p < 0.001$ | | |
| Efeitos Indiretos | | | | | | |
| GRH-SR – Ajustamento Pessoa-Organização (P-O <i>fit</i>) – Intenção de <i>Turnover</i> | | | | $B = -.70 (SE = .11) 95\% \text{ BootIC} = -.93; -.49$ | | |
| Índice de Mediação Moderada = .02 | | | | | | |
| <i>SE</i> = .07 | | | | | | |
| 95% <i>IC</i> = -.08; .18 | | | | | | |

(a) 1 – Geração Z; 2 – Geração Y; 3 – Geração X; $p < 0.001$;

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

A presente dissertação traçou como objetivo expandir o conhecimento referente à temática da Intenção de *Turnover* e os fatores que podem aumentar ou acelerar este indicador dentro das organizações. A relevância deste tema surge no seguimento da “guerra de talento” que as sociedades modernas ultrapassam atualmente, perante um mercado altamente competitivo e diversificado. A Gestão do Talento é hoje um dos temas cruciais da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que o talento tem um papel estratégico e singular na valorização do Capital Humano (Camara et al., 2013). Especificamente, o objetivo principal do estudo passou por compreender o efeito mediador do ajustamento pessoa-organização, na relação entre GRH-SR e a intenção de *turnover* de diferentes gerações.

No decorrer da investigação, foram colocadas quatro hipóteses em estudo, a primeira hipótese visou analisar a relação entre a variável critério (Intenção de *Turnover*) e a variável preditora (GRH-SR), propondo o seguinte – “A prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR) está negativamente associada à intenção de *turnover*”. De acordo com os resultados estatísticos obtidos, a primeira hipótese é empiricamente suportada, ambas variáveis apresentam uma relação negativa e significativa entre si, confirmando que quanto maior for a aposta na prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável por parte da organização, menor será a intenção de *turnover* verificada nos seus trabalhadores.

Deste modo, em congruência com estudos prévios (Sobhani et al., 2021, Nie et al., 2017, Kundu & Gahlawat, 2015), conclui-se que a implementação de práticas de GRH socialmente responsáveis desempenha um papel negativo e significativo na intenção de *turnover* (Sobhani et al., 2021), ou seja, quanto maior for o empenho e investimento face à implementação de práticas GRH socialmente responsáveis, menor será a intenção de *turnover* dos colaboradores.

A segunda hipótese - O P-O *fit* é mediador entre as práticas de GRH-SR e a Intenção de *Turnover*” – foi suportada empiricamente pelos dados recolhidos. Resultados mostram que a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável cria impacto positivo no nível de ajustamento pessoa-organização dos trabalhadores (P-O *fit*), este impacto resulta então na diminuição da intenção de *turnover* dos mesmos.

De acordo com estudos anteriores (Zhao et al., 2019, Zhao et al., 2022) o P-O *fit* está relacionado significativamente com as práticas de GRH socialmente responsáveis, notando que quanto mais elevada for a implementação das práticas, maior será o *fit*, ou compatibilidade entre o indivíduo e a organização onde trabalha (Kristof, 1996).

Relativamente à relação entre o P-O *fit* e a intenção de *turnover*, nota destacar alguns autores (Memon et al., 2014; Akram et al., 2012; Morgado, 2015; Lopes, 2020), que concluíram que o ajustamento pessoa-organização estava relacionado negativa e significativamente com a Intenção de *Turnover*. Assim sendo, na presente investigação, o papel mediador do P-O *fit* entre as práticas GRH socialmente responsáveis e a intenção de *turnover*, mostrou ser significativo.

As últimas hipóteses dizem respeito ao papel da idade na relação entre as variáveis em estudo. Em relação à terceira hipótese – “As gerações moderam a relação entre as Práticas GRH-SR e o P-O *fit*, esperando que a relação seja mais forte para as gerações mais jovens. Qualquer trabalhador vai ver o seu P-O *fit* reforçado, mas nas gerações mais novas essa relação deverá ser mais forte”, a variável moderadora Geração não apresentou uma relação significativa com a variável mediadora P-O *fit*, permitindo concluir que a geração dos trabalhadores não modera o seu nível de P-O *fit*, rejeitando assim a Hipótese 3. Por fim, relativamente à hipótese 4 – “As gerações moderam a relação indireta entre as práticas GRH-SR e a Intenção de *Turnover*, através do Ajustamento Pessoa-Organização”, a variável moderadora geração não apresenta uma relação significativa com a variável mediadora P-O *fit*, logo, a ideia de que a geração modera a relação entre a prática GRH-SR e a intenção de *turnover* através do P-O *fit* não é suportada empiricamente, rejeitando a hipótese 4.

De notar que, na presente dissertação, o papel moderador da variável geração não foi suportado empiricamente, como indica a literatura (Camara et al., 2013; Santos, 2019; Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020). Importa mencionar que a amostra utilizada foi pouco representativa em termos de diversidade geracional, tal acontece devido às limitações no âmbito da partilha do instrumento, e a rede de contactos disponível para a partilha. Assim sendo, o estudo da variável moderadora Geração foi condicionado pela falta de representatividade geracional na amostra obtida, representando uma sugestão para estudos futuros.

4.1 Implicações teóricas e práticas

O desenvolvimento da presente dissertação ambiciona expandir a literatura existente na área de Gestão de Pessoas, aprofundando o conhecimento sobre práticas existentes, e reforçando a sua enorme importância dentro do contexto organizacional. Gerir o *turnover* voluntário surge como um dos principais desafios na atualidade, por esse motivo, estudar as suas causas e os fatores que podem atenuar ou reduzir este indicador foi objetivo principal fio condutor da investigação.

Os dados recolhidos revelaram informações relevantes para o contínuo estudo que requiere a retenção de talento no mercado de trabalho competitivo que as organizações experienciam atualmente. Evidências mostram que a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável, respeitadora do equilíbrio entre a vida e o trabalho, atenta à segurança e bem-estar dos trabalhadores, que protege e cuida do ambiente em que se inserem, desempenha um impacto significativo na diminuição de intenção de *turnover* dos trabalhadores, reforçando a retenção do talento na organização. Em congruência com estudos anteriores (Kundu & Gahlawat, 2015; Sobhani et al., 2021 & Nie et al., 2017), é possível afirmar que a prática de gestão de recursos humanos socialmente responsável pode efetivamente reduzir a intenção de *turnover* dos trabalhadores no contexto organizacional, reforçando a importância da aplicação desta prática nas organizações para o sucesso e longevidade das mesmas.

Adicionalmente, é argumentado que a prática de uma gestão de recursos humanos socialmente responsável cria um impacto positivo no nível de ajustamento pessoa-organização dos trabalhadores, variável mediadora em estudo, e que, este impacto resulta na diminuição da intenção de *turnover* dos trabalhadores. A premissa é suportada por vários autores, em concordância com a literatura (Lopes, 2020; Rodrigo & Arenas, 2008; Morgado, 2015) o P-O *fit* demonstrou ser impactante na intenção de *turnover*, problema tão relevante para as organizações, particularmente na atualidade.

Assim, noto alguns pontos possivelmente relevantes para as organizações, nomeadamente a implementação de práticas de fomentem a compatibilidade que as empresas estabeleceram com as suas equipas (Kristof, 1996), aumentando o P-O *fit*. Camara e colegas (2013) reparam que os talentos são seres humanos e animais sociais por natureza, o seu talento individual será tão ou mais otimizado quando encontrarem um contexto onde exercem a sua profissão num local onde sentem um *fit* cultural congruente.

Complementarmente, importa reforçar novamente a crescente importância e urgência na implementação de práticas de GRH socialmente responsáveis nas organizações. Em congruência com a literatura, a implementação de práticas de GRH socialmente responsáveis, notando o seu impacto significativo negativo na intenção de *turnover* dos trabalhadores,

4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Por fim, resta mencionar algumas limitações encontradas durante o processo e redação da presente investigação, bem como providenciar algumas sugestões futuras para o contínuo estudo deste importante tema.

Em primeiro lugar, a conveniência da amostra e respetiva dimensão constitui uma limitação que implica a não representatividade do contexto organizacional, por esse motivo, a generalização dos resultados à população deve ser feita com prudência (Santos, 2019). Tal fator pode ser notável no que corresponde à avaliação da variável moderadora geração. Para obter uma amostra representativa teria sido necessário ampliar o leque das idades recolhidas, sendo que a média de idades para o presente estudo foi 28 anos. Assim, esta restrição poderá ser reconhecida como uma limitação ao estudo, uma vez que, não foi obtida uma amostra totalmente representativa que pudesse providenciar um conhecimento mais aprofundado do fator geracional relacional entre as variáveis. Adicionalmente, nota-se alguma dificuldade na obtenção de diversidade de sexo nas respostas, sendo que 76.2% dos inquiridos são do sexo feminino e apenas 23.8% são do sexo masculino. Tal fator deve-se ao método de partilha do questionário que foi utilizado, uma vez que, tendo sido o mesmo partilhado através do *LinkedIn* com a rede de contactos que possuo, acabou por se notar um padrão demográfico semelhante – maioritariamente mulheres da geração Z.

Não obstante, poderá ser relevante para a literatura a realização do estudo atentando esta questão geracional, com o intuito de expandir a representatividade da amostra nas várias gerações, de forma a obter resultados mais conclusivos no que corresponde às diferenças geracionais dentro do mercado de trabalho.

Por outro lado, de notar que o estudo da intenção de *turnover* tem vindo a ganhar cada vez mais importância dentro do contexto organizacional, assim sendo, uma sugestão futura poderá passar pelo estudo deste indicador utilizando novas variáveis que possam influenciar esta tendência, providenciando conhecimento e ferramentas relevantes para as organizações que passam por crises de retenção de talento, nomeadamente variáveis comportamentais como a *performance* individual ou o compromisso organizacional.

Referências

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. 10.5267/j.msl.2019.9.015
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akram, A. (2012). The relationship between Person-Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3). 10.5296/ijhrs.v2i3.2286
- 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. https://www.researchgate.net/publication/227411064_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_Among_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention
- Barbosa, R. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?* Dissertação de Mestrado, ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2277/1/14869.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Baysinger, B. D. & Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1, 269-319. <https://www.semanticscholar.org/paper/Employee-Turnover%3A-Individual-and-Organizational-Baysinger-Mobley/2adc6f37cd0876a593b42e73afb13d633a28e073>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161-173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>

- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10),1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.a Edição Atualizada ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – Como Agregar Talentos à Empresa*. Atlas.
- Cohen, E. (2010). *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practices*, Greenleaf Publishing, 5ª edição.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a european framework for corporate social responsibility*. EU Commission.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- Cowling, A. & Mailer, C. (1998). *Gerir Recursos Humanos*. Biblioteca de Economia & Empresa. Publicações Dom Quixote.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Delgado, L. S. (2011). *A familiaridade contribui para a eficácia da atracção de potenciais colaboradores? O papel mediador das percepções de ajustamento a organização e a função*. Dissertação Doutoramento, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/4131>
- Drucker, P. F. (1955). *The practice of Management*, Mercury Books, Heinemann.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*, Dissertação de Doutoramento, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/3649>
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e Práticas*, 537-566, Pactor.
https://www.researchgate.net/publication/261529557_Responsabilidade_social_das_organizacoes
- Feixa, C. & Leccardi, C. (2010) O conceito de geração nas teorias sobre juventude. *Revista Sociedade e Estado*, 25(2), 185-204.

- <https://www.scielo.br/j/se/a/QLxWgzvYgW4bKzK3YWmbGjj/?format=pdf&lang=pt>
- Ferreira, A., Martinez, L., F., Nunes, F., G. & Duarte, H. (2015) *GRH para Gestores*. Editora.
- Ferreira, H. (2020). *Intenção de Turnover: Pesquisa numa organização de serviços de trabalho temporário*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga, Novembro 2020.
https://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/1255/1/INTENÇÃO%20DE%20TURNOVER_.pdf
- Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(6). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2016-0068/full/html>
- Flameholtz, E. (1974). *Human Resources Accounting*. Encino, California: Dickenson Publishing.
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2014). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (1), 239-253, Porto.
<https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1892>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Graczyk-Kucharska, M. & Erickson, G. S. (2020). A Person-Organization fit model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149-176. 10.7341/20201645
- Gravett, L. & Throckmorton, R. (2006). *Bridging the Generation Gap: How to get Radio Babies, Boomers, Gen Xers and Gen Yers to Work Together and Achieve More*. Career Press, Pompton Plains, NJ.
- Hammes, C. C., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista Espacios*, 37(03), pág. 24.
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2a ed.). The Guilford Press.
- Huang, T-C., Lawler, J., & Lei, C-Y (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735- 750.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>

- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., & Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. Em C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit*, 123–153, Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://psycnet.apa.org/record/2007-15682-004>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87, 985–993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 387- 406. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500>
- Lea, R. (2002). *Corporate Social Responsibility: IoD Member Opinion Survey 2022*, Institute of Directors, London.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A. (2011). Responsabilidade Social e implicação dos trabalhadores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. Em Costa, M. A., Santos M. J., Seabra, F. M. & Jorge, F. (2011). *Responsabilidade Social: Uma visão ibero-americana*, 171-188, Lisboa: Editora Almedina. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/4621>
- Lopes, F. T. (2020). *The role of the perceived corporate social responsibility in the retention of talent mediated by the Person-Organization fit and affective wellbeing variables*. Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitario de Lisboa, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21661>

- Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and their Possible Influences on the Intent to Turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Memon, M., A., Salleh, R., Baharom, M., N., R. & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The mediating role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3). https://www.researchgate.net/publication/265856940_Person-Organization_Fit_and_Turnover_Intention_The_Mediating_Role_of_Employee_Engagement
- Mendes, A.M.V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/18253/1/ulfpie047256_tm.pdf
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-40. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Filipinas: Addison-Wesley Publishing.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Morgado, L.M.M. (2015) *Person-Organization Fit e Satisfação no Trabalho: de que forma a Identificação Organizacional Influencia esta relação e quais as consequências para o Turnover*, Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa. https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/6686/1/Tese_doc._LM.pdf
- Nie, D., Lämsä, A., Pučétaité, R. (2017) Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41. <https://doi.org/10.1111/beer.12165>

- Nunes, D.F. (2019). *O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover: Um estudo com profissionais de tecnologias de informação*, Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar.
<http://hdl.handle.net/10400.26/31432>
- Oliveira, J., A., P. (2008). *Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social*, Campus.
- Ostroff, C. & Judge, T. (2007). *Perspectives on Organizational Fit*, The Organizational Frontiers Series, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203810026>
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623. <https://doi.org/10.1002/job.333>
- Pfeffer, J. (1985). Producing sustainable competitive advantage through effective people management. *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
<https://www.jstor.org/stable/4165240>
<https://www.jstor.org/stable/4165240>
- Piacentini M. G., MacFadyen L. & Eadie DR. (2000). Corporate social responsibility in food retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28(10). 459–469.
<https://doi.org/10.1108/09590550010356822>
- Pimenta, A. C. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de turnover*. Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.12/3937>
- Pimenta, S. R. (2020) *A relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Envolvimento no Trabalho: Mediação pela Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo*. Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21069/1/master_sara_ramalho_pimenta.pdf
- Pinney C. (2001). *Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: The Challenge for Canadian Business*.
- Rawshdeh, Z., Makhbul, Z., K., M. & Alam, S., S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible - HRM practices and employee engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 434-441.
<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7548>

- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. (2003) *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um Estudo da Situação Portuguesa*. Principia.
- Ribeiro, M. M. S. A. (2021) *Efeitos da Gestão de Recursos Humanos Verde nos Comportamentos Verdes no Trabalho: o papel da identificação organizacional, do significado atribuído ao trabalho e dos valores individuais verdes*. Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rodrigues, I. B. P. (2021). *Geração Z: uma geração de consumo sustentável na indústria da roupa?* Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Rosse, J. & Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (4), 324-347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of applied Psychology*, 87, 646–654. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.646>
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1211-1243. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Santos, A.C. (2019). *Xers VS. Millenials: Um olhar geracional sobre responsabilidade social das organizações, atratividade organizacional e intenção de candidatura a uma oferta de emprego*. Dissertação de Mestrado, Iscte – Instituto Universitário Lisboa, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/19312>
- Santos, P., F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: O Efeito Moderador do Compromisso Organizacional*, Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2313/1/15316.pdf>
- Shah, S. H. A., & Beh, L. S. (2016). The impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 823-835. <https://ideas.repec.org/a/eco/journ3/2016-04-23.html>

- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Sobhani, F., A., Haque, A. & Rahman, S. (2021) Socially Responsible HRM, Employee Attitude, and Bank Reputation: The Rise of CSR in Bangladesh. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13052753>
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-73. <https://www.jstor.org/stable/3000143>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940810904367/full/html>
- Vicente, A., Rebelo, T. & Agostinho, C. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna das organizações com a satisfação no trabalho e intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369-384. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_19
- Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-06-2017-0135/full/html>
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2ª edição, Amacom.
- Zhao, H., Chen, Y. & Liu, W. (2022). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Moral Voice: Based on the Self-determination Theory. *Journal of Business Ethics*, 99. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05082-5>
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P. & Jiang, C. (2019). How and when does socially HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment? *Journal Business Ethics*, 169, 371-385. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04285-7>
- República Portuguesa (s.d.). *Responsabilidade Social das Empresas*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/sustentabilidade-empresarial/responsabilidade-social-das-empresas.aspx>. Consulta efetuada no dia 20 outubro 2022.

Anexo A

Consentimento Informado

A participação na presente investigação é anónima e voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Nesse caso, a sua participação não será considerada. Todas as respostas são confidenciais. Os resultados da investigação serão utilizados apenas para fins académicos e científicos.

Para qualquer questão, contacte-me pelo email:

marcia_ferreira@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua participação!

Márcia Ferreira

Ao seleccionar a opção abaixo, reconhece que trabalha há pelo menos três meses na mesma organização, leu e compreendeu toda a informação exposta, e que a sua participação no estudo é totalmente voluntária.

Concorda em participar no estudo?

Sim, iniciar estudo

Não, não desejo participar

Anexo B

- Escala de Intenções de Saída (Bozeman E Perrewé, 2001), adaptado por Barbosa (2012)

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo

2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização

3. Não tenciono deixar o meu emprego (RS)

4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização (RS)

5. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego (RS)

Legenda: (RS) – *reverse scored*, itens invertidos.

Anexo D

Escala Ajustamento Pessoa-Organização (P-O fit) (Delgado, 2011)

Percepções de APO

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Em que medida sente que os seus valores são compatíveis ou estão ajustados a esta organização ▪ Considera que os valores desta organização reflectem os seus próprios valores | <p>1 - De forma nenhuma 5 – Completamente</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Em que medida os valores desta organização são semelhantes aos seus próprios valores ▪ Em que medida esta organização é compatível consigo ▪ Em que medida esta organização poderá preencher as suas necessidades | <p>1 - Muito pouco 5 – Bastante</p> |

Anexo E

Escala Variável Marcadora – Atitude perante o uso das Redes Sociais (Luu, 2018), adaptada por Ribeiro (2021)

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo, nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Usar redes sociais permite-me reconectar com pessoas importantes para mim. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero as redes sociais úteis na minha vida pessoal. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Usar redes sociais aumenta a minha eficácia em estar em contacto com os outros. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Usar redes sociais facilita manter o contacto. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Usar redes sociais facilita manter-me informado com os meus amigos e familiares. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |