

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**PREDITORES DO TURNOVER ORGANIZACIONAL: UMA
PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL**

Mariana Augusta da Silva Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Comportamento Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar,
ISCTE-IUL

Outubro de 2011

Índice

	Págs.
1. Introdução	6
2. Enquadramento Teórico	8
2.1 Turnover Organizacional	8
2.1.1 <i>Consequências Positivas do turnover</i>	9
2.1.2 <i>Consequências Negativas do Turnover</i>	11
2.2 Modelos Teóricos de Turnover Organizacional	13
2.2.1 <i>Iniciação da Investigação do Turnover Organizacional</i>	13
2.2.2 <i>Integração de Variáveis Contextuais</i>	15
2.2.3 <i>Expansão Teórica – Desenvolvimento de Novos Modelos</i>	16
2.3 Medidas de Turnover Organizacional	17
2.3.1 <i>Medidas Directas de Turnover Organizacional</i>	18
2.3.2 <i>Medidas Indirectas de Turnover Organizacional</i>	19
2.3.3 <i>Principais Limitações na Medição do Turnover Organizacional</i>	19
2.4 Preditores de Turnover Organizacional	20
2.5 Presente Investigação	21
2.5.1 <i>Modelo 1- Impacto das Características Sóciodemográficas na Intenção de Saída</i>	22
2.5.1.1 <i>Preditores sóciodemográficos</i>	22
2.5.1.2 <i>Hipóteses do modelo 1</i>	22
2.5.2 <i>Modelo 2- Impacto das Características Individuais na Intenção de Saída</i>	22
2.5.2.1 <i>Preditores de nível individual</i>	23
2.5.2.2 <i>Hipóteses do modelo 2</i>	23
2.5.3 <i>Modelo 3- Impacto das Características Organizacionais na Intenção de Saída</i>	24
2.5.3.1 <i>Preditores de nível organizacional</i>	24
2.5.3.2 <i>Hipóteses do modelo 3</i>	25
3. Método	26
3.1 Amostra	26

3.2 Procedimento	27
3.3 Instrumentos	28
3.3.1 <i>Características Sociodemográficas</i>	28
3.3.2 <i>Pagamento</i>	28
3.3.3 <i>Exaustão Emocional</i>	28
3.3.4 <i>Identificação Organizacional</i>	29
3.3.5 <i>Implicação Organizacional</i>	29
3.3.6 <i>Socialização Organizacional</i>	29
3.3.7 <i>Suporte Organizacional Percebido</i>	30
3.3.8 <i>Satisfação Organizacional</i>	30
3.3.9 <i>Personalidade</i>	30
3.3.10 <i>Integração no Trabalho</i>	31
3.3.11 <i>Oportunidade de Promoção</i>	31
3.3.12 <i>Motivação Intrínseca</i>	31
3.3.13 <i>Percepção de Alternativas</i>	32
3.3.14 <i>Intenção de Saída</i>	32
4. Resultados	32
4.1 Estatísticas Descritivas e Correlações dos Preditores	33
4.2 Análise de Impacto das Variáveis Sociodemográficas na Intenção de Saída	36
4.3 Análise de Impacto das Variáveis Individuais na Intenção de Saída	38
4.4 Análise de Impacto das Variáveis Organizacionais na Intenção de Saída	39
5. Discussão dos Resultados	42
5.1 Variáveis Sociodemográficas	42
5.2 Variáveis Individuais	43
5.3 Variáveis Organizacionais	45
6. Conclusões Gerais	48
6.1 Contributos	48
6.2 Limitações	48
6.3 Investigação Futura	49
7. Referências	51
8. Anexos	59

Resumo

O objecto da presente investigação consistiu em analisar o impacto de um conjunto de preditores, previamente seleccionados, no turnover organizacional, dividindo-os em três blocos: preditores de caracterização sóciodemográficas, preditores de cariz individual e preditores de cariz grupal. A amostra deste estudo foi constituída por 239 individuos, obtidos pelo método de conveniência. Recorrendo a três modelos de Regressão Linear Múltipla Hierárquica foi possível aferir a influência dos três conjuntos de variáveis, em separado, na intenção de saída dos individuos. Os resultados obtidos, que merecem algumas reservas devido à metodologia amostral seleccionada para a recolha dos dados, indicaram que o bloco das variáveis sóciodemográfica é o menos explicativo, seguido das variáveis individuais e, por fim, das variáveis organizacionais, que constituíram o bloco de variáveis com maior poder preditivo de intenção de saída. Dada a complexidade do fenómeno em análise, argumenta-se a natureza multidimensional da intenção de saída, a par com a existência de factores concomitantes que podem influenciar a tomada de decisão dos indivíduos. Sugere-se a perscrutação das relações de causalidade inferidas nestes modelos, tentando aferir futuramente a existencia de outras tipologias de relações entre as variáveis, de cariz indirecto, como relações de mediação e moderação entre os preditores definidos.

Palavras-chave: Turnover Organizacional; Intenção de Saída; Comportamento Organizacional; Preditores de Turnover Organizacional;

Abstract

The aim of the present investigation has consisted in analyzing the impact of a number of pre-selected predictors in organizational turnover, dividing them in three subsets: socio-demographic characterization predictors, and individual and organizational predictors.

The sample of this study was obtained from 239 individuals, taken through a convenience method. Using three models of Multiple Hierarchical Linear Regression made it possible to examine the influence of the three subsets of variables, in separate, concerning the individual's intention to quit. The results obtained, subject to some reservations due to the selected sampling methodology to acquire data, indicated that the set of the socio-demographic variables is less explanatory, followed by the individual variables and the organizational variables, which constituted the set with the higher predictive power of quit intention. Since this analysis phenomenon is too complex, the multidimensional nature of the quit intention becomes an argument, in pair with the existence of concomitant factors that may influence individual's decisions. It is suggested that the causality relations inferred by these models should be scrutinized, trying to conclude, in the future, over the existence of other typologies of relations between variables in a indirect way, being mediation and moderation relations, amongst defined predictors.

Keywords: Organizational Turnover; Intention to quit; Organizational Behavior; Organizational Turnover Predictors;

1. Introdução

A problemática do *Turnover* organizacional tem sido perscrutada ao longo das últimas décadas, sendo que, nos últimos anos, o tema voltou a merecer a atenção dos investigadores. Este interesse renovado deve-se, fundamentalmente, às circunstâncias complexas que se vivem nas sociedades contemporâneas no momento presente, nas quais os mercados de trabalho são perpassados pela ainda competição (Batt & Valcour, 2003).

Numa visão temporal dos estudos de *turnover*, i.e., evidenciando as várias perspectivas que foram surgindo no decorrer do tempo, verifica-se que, nos últimos dez anos, o tema se expandiu consideravelmente, que os modelos que serviram de base a toda a investigação posterior se tenham desenvolvido numa fase inicial (prévia a 1985) (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008). Um dos aspectos identificado como relevante é o da retenção dos indivíduos, visando assegurar a permanência dos melhores colaboradores e a saída dos que apresentam pior desempenho.

Esta orientação para reter os recursos com maior competência e potencial, associada aos efeitos maioritariamente perniciosos da rotação dos indivíduos nas organizações, acaba por pôr em causa a própria eficácia das práticas de gestão de recursos humanos, que influenciam o *turnover* organizacional (Huselid, 1995). Nesta linha de raciocínio, Winterton (2004) alerta para o facto de que não reter os colaboradores tem uma influência acentuada nas práticas de recursos humanos, fazendo menção a três aspectos distintos. Em primeiro lugar, existem custos do *turnover*, evidentes ao nível da formação e do desenvolvimento e nem tanto nos processos de recrutamento e selecção. Um segundo aspecto, relaciona-se com a retenção de competências, tendo em conta o risco de existir uma transferência de conhecimento de uma organização para outra. Finalmente, é necessário que os colaboradores permaneçam tempo suficiente nas organizações para que se possam desenvolver estratégias de formação adequadas, cujo retorno não seja de cariz imediato.

Se parece um truísmo afirmar que o capital humano é o recurso mais importante numa organização, é verosímil assumir que para poder reter os melhores colaboradores é necessário aferir quais são os factores que os indivíduos mais valorizam na sua realidade organizacional, e que poderão eventualmente vir a determinar a sua saída.

A literatura faz alusão a um vasto conjunto de aspectos que influenciam a saída dos colaboradores das suas organizações. Assim, na impossibilidade de poder examinar todos esses factores, a solução mais parcimoniosa passou por definir alguns critérios de selecção dos mesmos. Neste sentido, para os preditores de intenção de saída mais referidos na literatura científica sobre o tema, com resultados sistemáticos, recorreu-se às meta-análises

desenvolvidas por Steel e Ovalle (1984), Cotton e Tuttle (1986), Hom e Griffeth (1995), Griffeth, Hom e Gaertner (2000) e Zimmerman (2008). Adicionalmente, foram seleccionados outros aspectos que só mais recentemente foram abordados, das dimensões da personalidade.

Com base em todas as considerações mencionadas, o objectivo geral deste estudo é contribuir para a aferição dos factores determinantes da saída dos indivíduos das organizações. Especificamente, pretendemos examinar algumas assunções existentes relativamente à temática do *turnover* e dos factores que o influenciam. Por outro lado, procuramos salientar a natureza multidimensional deste processo, examinando um conjunto de variáveis que se distribuem por dois níveis de análise - individual e organizacional -, que pretende proporcionar uma investigação mais abrangente e capaz de reflectir a diversidade existente no contexto laboral: diversidade na força de trabalho, diversidade comportamental e cognitiva, diversidade estrutural e estratégica, Hubbard, 2004), a qual pode constituir uma vantagem competitiva para as organizações (David, 2010).

Este estudo assume particular relevância no contexto do comportamento organizacional na medida em que o *turnover* organizacional, para além de se constituir como um indicador económico cuja avaliação assume cada vez maior preponderância na realidade das organizações, integra, também, o que no entender de alguns (e.g., Robbins, 2005) constitui o principal grupo de variáveis do comportamento organizacional, a par com a produtividade, o absentismo e a satisfação laboral.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Turnover Organizacional

Ao longo das últimas décadas a temática do *turnover* revelou-se como um dos principais campos de estudo em Comportamento Organizacional (Holtom et al., 2008).. No entanto, não obstante o manancial de informação existente, as contingências dos mercados de trabalho actuais voltaram a enfatizar a importância desta problemática, que suscitou novamente o interesse dos investigadores, preocupados agora com a retenção dos colaboradores nas organizações.

Holtom, Mitchell, Lee & Eberly (2008) salientam que, nos dias de hoje, é primordial que as empresas consigam atrair e reter os melhores recursos humanos, de forma a poder acompanhar um conjunto de tendências, como os avanços tecnológicos, o aumento do trabalho qualificado e a globalização. Neste sentido, torna-se preponderante implementar políticas de recursos humanos que sejam eficazes ao ponto de reduzir a saída indesejável dos colaboradores, isto é, evitar que os melhores recursos existentes, e dos quais depende o sucesso da própria organização, a abandonem.

O *turnover* pode ser definido como “o grau de movimento individual através da fronteira de um conjunto de membros de uma organização” (Price 1997, p.532), e é geralmente medido através da quantidade de colaboradores que abandonam uma organização (Cascio & Boudreau, 2011). Partindo desta concepção, Bluedorn (1978) desenvolveu uma taxonomia com o intuito de examinar as tipologias de comportamentos inerentes à passagem das fronteiras organizacionais (e.g., os processos dinâmicos inerentes à entrada e saída dos indivíduos das organizações), e que constitui uma ferramenta útil para orientar metodologicamente os estudos sobre *turnover*. Este autor propõe a distinção entre quatro tipos de comportamento, com base em dois eixos distintos: quem inicia o movimento, o indivíduo, sendo o movimento de cariz voluntário, ou outros elementos ou forças para além deste, de cariz involuntário, e a direcção do movimento, i.e, se este ocorrepara dentro ou fora das fronteiras da organização. O cruzamento destes dois eixos define as entradas voluntárias. e.g., aceitar um trabalho, as saídas voluntárias e.g, sair de um trabalho, as entradas involuntárias e.g., serviço militar obrigatório e as saídas involuntárias e.g., despedimentos.

Como se verifica, o *turnover* não é um fenómeno uniforme, pelo que é primordial fazer duas distinções: uma primeira, que contrapõe *turnover* voluntário e involuntário; uma segunda, que opõe *turnover* funcional e disfuncional. Dess e Shaw (2001) referem que o *turnover* voluntário se refere à decisão de um colaborador de quebrar a relação laboral (isto é,

despedir-se por vontade própria), enquanto que no *turnover* involuntário é o empregador a quebrar essa mesma relação, ou algum factor externo fora do controlo do colaborador, como sejam, despedimentos, reformas ou morte. Quando a saída do colaborador representa um benefício para a organização pode assumir-se que o *turnover* é funcional, e que é disfuncional quando a saída dum empregado se reflecte numa perda de valor para a organização (Cascio & Boudreau, 2011). Numa outra definição, o *turnover* funcional pode também ser associado à “proporção de *turnover* voluntário respeitante a indivíduos que a organização prefere não reter” (Baysinger & Mobley, 1983, p. 289) sendo que “apenas a saída voluntária de indivíduos que a organização prefere reter representa o *turnover* disfuncional” (ibid, p.289). Com base nesta distinção, é verosímil assumir que os colaboradores com melhor desempenho, e que são difíceis de substituir, estejam associados ao *turnover* disfuncional, sendo que os que apresentam um desempenho mais baixo, e são, conseqüentemente, mais fáceis de substituir, representam o *turnover* funcional (Cascio & Boudreau, 2011).

A distinção entre *turnover* funcional e disfuncional pode basear-se na avaliação dos custos associados (Glebbeck & Bax, 2004). A investigação sobre esta questão foi primordialmente influenciada pela ideia de que este fenómeno é dispendioso para as organizações, e de que é premente desenvolver estratégias que tentem atenuá-lo. No entanto, e embora esta perspectiva de que o *turnover* tem conseqüências negativas para as organizações tenha sido bastante enfatizada, a literatura foi refutando esta premissa ao longo dos tempos. De facto, vários estudos demonstraram que a existência de um determinado índice de *turnover* poderia ser benéfico quer a nível organizacional, uma vez que manter determinados colaboradores pode requerer um investimento excessivo, quer a nível individual, ao potenciar, por exemplo, um melhor ajustamentos entre os indivíduos e o seu trabalho (Abelson & Baysinger, 1984).

2.1.1 Consequências Positivas do Turnover

Staw (1980) faz menção a quatro tipos de conseqüências positivas. Em primeiro lugar, pode ocorrer um aumento de desempenho organizacional, ainda que com influência de certos moderadores (e.g., sistema de recompensas da organização), na medida em que os colaboradores que entram podem estar mais motivados do que os que saíram da organização e, adicionalmente, poderão possuir mais competências e formação. Por outro lado, a saída de alguns elementos da organização pode facilitar a resolução de conflitos, sejam eles de ordem hierárquica ou vertical (entre o colaborador e o seu chefe), ou lateral (entre colegas de trabalho num mesmo nível). A mobilidade e o moral dos colaboradores podem sair

fortalecidos, visto que a saída de colaboradores, principalmente daqueles que possuem posições de chefia, permite a promoção de outros indivíduos que, sem um certo nível de *turnover*, não teriam hipótese de progredir na hierarquia da organização. Se é expectável que à possibilidade de progressão esteja associada um moral organizacional mais elevado, este também pode ser influenciado pelo *turnover*, dado que a saída de determinados colaboradores (chefias ou colegas), menos apreciados, pode ter um efeito positivo no ânimo dos trabalhadores que permanecem na organização. Por fim, Staw (1980) advoga que o *turnover* pode ainda ter um efeito benéfico na inovação e na adaptação das organizações à sua envolvente. Ao potenciar a realocação dos recursos organizacionais, isto é, a entrada de novos colaboradores, propicia modificações na própria estrutura organizacional. Contrariamente à generalidade dos processos organizacionais, o *turnover* é uma fonte de variabilidade e diversidade, e não de homogeneidade. Em contextos em que é necessário operar mudanças drásticas, estruturas estáveis, caracterizadas por elementos demasiado homogêneos entre si, podem não ter a capacidade de se adaptar com a celeridade às mudanças que acontecem na envolvente. Neste sentido, o *turnover* permite a entrada de indivíduos que, ao virem do exterior, trazem consigo informação valiosa a nível contextual, o que permite uma melhor adaptação da organização à sua envolvente, importante para assegurar a sua sobrevivência. Embora Staw (1980) advirta que este efeito é mais saliente consoante o nível em que ocorre, sendo tanto mais evidente quanto mais elevado for o nível hierárquico, esta perspectiva é corroborada por Schneider (1987) que defende, através do seu modelo ASA – Atracção, Selecção, Retenção -, que estes três processos sequenciais potenciam a homogeneidade de personalidade nas organizações, que pode ser pernicioso para as organizações numa perspectiva de longo prazo. O facto de os indivíduos serem demasiado parecidos entre eles pode acarretar consequências quando ocorrem mudanças inesperadas na envolvente, uma vez que, ao partilharem certas idiossincrasias, acabam por condicionar a sua capacidade de gerarem ideias divergentes. Considerando que a sua forma de operar é similar e é apenas apropriada para um contexto organizacional específico, é possível assumir que estas estratégias possam não ser transferíveis para outras realidades organizacionais, pelo que a dificuldade na criação de estratégias mais adequadas podem comprometer a adaptação da organização às exigências da envolvente.

Adicionalmente, Smith, Daskalaki, Elger & Brown (2004), baseando-se no estudo de Edwards e Scullion (1982), levado a cabo em contexto industrial, fazem menção à questão da sindicalização. Os autores alertam para o efeito pernicioso do *turnover* não só na coesão grupal, mas também no apoio entre colaboradores, ao dificultar que os trabalhadores se

agreguem, mantendo-os dispersos e desorganizados. Smith e colaboradores (2004) assumem que esta situação pode ser benéfica para as organizações, ao assumirem que a sindicalização pode trazer mais problemas do que benefícios, mas esta assunção não é consensual. Dos aspectos negativos podemos salientar o condicionamento da produtividade (e.g., os sindicatos detém poder legal para solicitar ao empregador a aceitação de um acordo colectivo de trabalho (Urizár H. & Lée, 2003), o condicionamento da competitividade (e.g., os sindicatos aproveitam a sua posição privilegiada para potenciarem o aumento de ordenados, como refere Gill, 2009), e o condicionamento da própria gestão (e.g., ao dificultarem a implementação de certas práticas de gestão dos recursos humanos que impliquem redução de custos, como o *downsizing*, como afirma Verma, 2005). Como aspectos positivos, e enfatizando o carácter ambíguo desta questão, Freeman e Medoff (1984) referem que os sindicatos podem aumentar a competitividade (e.g., o aumento dos ordenados estimula os gestores a desenvolverem práticas de trabalho mais produtivas). Verma (2005) faz alusão a outros factores, como melhores práticas de gestão (e.g., o sindicato têm impacto na eficiência, sendo o seu papel “vocalizar” os interesses dos trabalhadores), a existência de um equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus colaboradores, e a melhoria dos processos de comunicação.

2.1.2 Consequências Negativas do Turnover

No que concerne às consequências negativas do *turnover*, Staw (1980) salienta os custos referentes ao recrutamento e à selecção, inerentes à substituição dos indivíduos, bem como à formação e ao desenvolvimento dos colaboradores, envolvendo não só os cursos que são ministrados a um novo empregado (e que, mediante o cargo em questão, podem requerer programas formativos complexos), mas também à própria evolução do colaborador. De facto, no início, os colaboradores tendem a ter níveis de desempenho mais baixos, situação que vai sendo mitigada à medida que se dá a assimilação do seu papel na nova realidade organizacional. Consonantes com esta perspectiva, Smith e colaboradores (2004) referem que altos níveis de *turnover* podem resultar em ineficácia, na medida em que os empregadores, ao investirem nos seus empregados através de formação não só correm o risco de comprometer os investimentos feitos previamente nos indivíduos, como têm de suportar os custos associados à sua substituição. Este problema agrava-se num contexto laboral em que o acesso a colaboradores com competências específicas é cada vez mais dispendioso e escasso. Nesta perspectiva, os autores defendem que seria benéfico que as organizações levassem a cabo políticas de recompensas que pudessem mitigar os níveis de *turnover*, com vista a reter os

colaboradores. No entanto, os custos do *turnover* podem variar consoante a área funcional, e o nível de proficiência dos colaboradores. Contrariamente ao que foi referido anteriormente, num contexto profissional que requeira apenas baixas competências, onde os ordenados são baixos (e.g., cadeias *de fast food*), e os trabalhadores não estão sindicalizados, altos níveis de *turnover* não são motivo de preocupação, uma vez que os indivíduos insatisfeitos abandonam a organização, mas os custos inerentes à sua substituição são praticamente despidentes (e.g., o recrutamento é feito muitas vezes no próprio local de trabalho).

Outras disfunções podem ocorrer a nível operacional quando estamos perante situações em que grandes grupos de indivíduos, ou elementos chave da organização, a abandonam, visto que, devido à interdependência entre os colaboradores, é provável que os membros que permanecem não consigam assegurar devidamente o trabalho (Staw, 1980). Esta situação é tanto mais crítica quanto mais especializado (e, em geral, de maior nível hierárquico) for o colaborador que sai. Dess e Shaw (2001), fazendo alusão ao trabalho de Wysocki (2000), sublinham que as saídas em massa de trabalhadores de uma organização para outra se estão a tornar numa situação recorrente no mercado de trabalho actual, não obstante ser uma prática pouco ética e, conseqüentemente, desaconselhável. Nesta linha de pensamento, Cascio e Boudreau (2011) advertem que a perda de trabalhadores com elevados níveis de desempenho, que representam valor acrescentado, pode ser pernicioso para a organização. Na verdade, esses indivíduos possuem um conjunto de conhecimentos específicos relativos à empresa, bem como características pessoais importantes, como determinadas competências interpessoais e técnicas, que são difíceis de encontrar num colaborador recém-chegado que, muito provavelmente, irá necessitar de muito tempo para as desenvolver.

Finalmente, o *turnover* pode influenciar as atitudes dos indivíduos face à organização onde se encontram, uma vez que estes observam os seus colegas a trocar a organização vigente por uma nova, levando-os a questionar a sua motivação para permanecer na mesma (Staw, 1980).

Do ponto de vista teórico, o modelo de Abelson e Baysinger (1984) continua a ser a referência para aferir as conseqüências do *turnover* (Glebbeek & Bax, 2004)., Como antes foi referido, defendiam que o *turnover* não era todo disfuncional e que, pelo contrário, poderia trazer benefícios a vários níveis. Outro aspecto a ter em consideração, é que estes autores discordavam com a distinção entre colaboradores a reter e a dispensar porque, independentemente das organizações tentarem manter os seus melhores activos, elas não deveriam fazê-lo a qualquer custo (Glebbeek & Bax, 2004). Com base nestas assunções,

preconizaram um paradigma segundo o qual deveria existir um rácio óptimo de *turnover* organizacional, isto é, um valor que minimiza a soma dos custos do *turnover* com os custos da sua redução (ou seja, com a retenção dos colaboradores), sendo que os primeiros englobam os custos relativos à perda dos colaboradores, a par com os custos da sua substituição (e.g. recrutamento e formação). Por outro lado, perante níveis baixos de *turnover*, os custos de retenção tendem a aumentar (e.g. indemnizações mais elevadas a pagar aos indivíduos). A relação entre estes dois factores é inversamente proporcional, tem impacto no desempenho económico da organização, e deve ser analisada de forma contingencial, ou seja, não existe um rácio óptimo de *turnover* passível de ser aplicado como referencial transversalmente em todas as organizações (Abelson & Baysinger, 1984).

2.2. Modelos Teóricos de Turnover Organizacional

Ao longo dos anos foram surgindo vários paradigmas com o intuito de examinar e tentar explicar a saída dos colaboradores das organizações. Neste particular, o trabalho de Holtom et al. (2008) surge como uma referência importante, ao apresentar uma perspectiva temporal da evolução da problemática do *turnover*, em três fases distintas: 1) até ao ano de 1985; 2) entre 1985 e 1995; 3) posterior a 1995. Recorrendo aos intervalos cronológicos propostos pelos autores, iremos abordar sucintamente alguns dos modelos que foram desenvolvidos.

2.2.1 Iniciação da Investigação do Turnover Organizacional

A investigação anterior a 1985 foi profícua no que respeita ao surgimento de paradigmas de abordagem do *turnover* organizacional, sendo que grande parte dela foi fortemente influenciada pelo trabalho preliminar de March e Simon (1958), que preconizaram uma teoria de cariz motivacional, denominada por equilíbrio organizacional (Hom & Griffeth, 1995), segundo a qual é preponderante a existência de um equilíbrio entre as contribuições da organização e do colaborador e das recompensas. Duma maneira geral, a permanência de cada colaborador surge associada à capacidade da organização de oferecer recompensas que se ajustem ou excedam as contribuições do trabalhador (Hom & Griffeth, 1995). Este equilíbrio está dependente da influência de dois factores: 1) *desejabilidade percebida de mudança*, directamente relacionada com a satisfação no trabalho, e 2) *facilidade de saída percebida*, associada à percepção de alternativas (Holtom et al., 2008).

Anos mais tarde, Porter e Steers (1973) postularam um modelo focalizado num factor primordial – corresponder às expectativas -, advogando que todos os colaboradores possuem um conjunto de expectativas (e.g. salário, oportunidade de promoção) que, ao não serem correspondidas pela organização, irão resultar em insatisfação com o trabalho, aumentando consideravelmente a probabilidade do colaborador querer sair da organização (Hom & Griffeth, 1995).

Ulteriormente, surgem concomitantemente dois novos modelos: o de Mobley (1977) e o de Price (1977). O primeiro representa um ponto de viragem relativamente aos modelos antecedentes, na medida em que encara o processo de saída numa forma mais completa, e não dependente de um único preditor (Holtom et al., 2008). Apresentando de uma forma parcimoniosa, importa referir que o hiato existente entre a satisfação com o trabalho e o *turnover* voluntário é um processo que abrange um conjunto de factores, como a procura de trabalho, avaliação de alternativas, e as intenções de permanência ou saída. Visto dum modo sequencial, assume-se que a insatisfação com o trabalho irá potenciar os comportamentos de pesquisa de alternativas, sendo que estes irão influenciar as intenções de permanência ou saída que, por sua vez, irão determinar se um indivíduo se mantém ou se abandona a organização (Bluedorn, 1982). As ligações existentes entre as variáveis seguem uma linha similar ao Modelo da Acção Reflectida preconizado por Fishbein e Ajzen (1975), sendo que a satisfação surge como uma atitude que irá influenciar e anteceder uma intenção comportamental que é a intenção de saída que, posteriormente, se poderá materializar num comportamento de saída. Este aspecto é relevante, uma vez que a intenção de saída é muitas vezes investigada como medida indirecta de *turnover* organizacional, funcionando o trabalho desenvolvido por Mobley (1977) como um forte suporte empírico para este efeito. Subsequentemente, este modelo foi alvo de maior elaboração por Youngblood, Mobley e Meglino em 1979. Os autores introduziram novos factores como os valores do colaborador, as percepções do trabalho e as percepções do mercado de trabalho, que surgem combinados e influenciam a intenção de saída. A este propósito, importa salientar a natureza da relação entre estas variáveis, uma vez que neste modelo foram identificados efeitos moderadores no *turnover* organizacional, o que representou um avanço considerável na investigação realizada até a esse momento (Holtom et al., 2008).

Em 1977, Price propôs um modelo de *turnover* organizacional que haveria de ser revisto posteriormente por Price e Mueller (1981, 1986). O modelo inicial identificava cinco factores (remuneração, comunicação formal, integração, centralização e comunicação instrumental) que influenciavam a satisfação com o trabalho que, por sua vez, iria ter impacto

no *turnover* (Bluedorn, 1982). Em sentido lato, assume-se a existência de um processo comparativo entre a satisfação e a insatisfação relativamente a estes cinco antecedentes, devendo existir um balanço entre eles. Adicionalmente, assume-se a existência duma interacção entre o nível de satisfação e a percepção de alternativas disponíveis, denominada por oportunidade. Por sim, e decorrente dos dois processos acima referidos, um individuo pode decidir permanecer ou abandonar a organização (Bluedorn, 1982). Numa primeira revisão do modelo, realizada em 1981, Price e Mueller avaliaram o impacto de novas variáveis na satisfação, verificando que, por exemplo, o trabalho rotineiro reduz a satisfação organizacional, enquanto que receber informação relacionada com o trabalho, auferir uma boa remuneração, e ter amigos próximos em contexto laboral a potenciavam, sendo que o *turnover* derivava duma combinação entre a intenção de saída e a percepção de alternativas por parte do colaborador (Hom & Griffeth, 1995). Na revisão de 1986, os autores seguiram numa mesma lógica, integrando mais variáveis no modelo (e.g. dimensão do grupo de trabalho, entre outras, e intenção de saída a par com implicação organizacional).

Importa salientar que qualquer um dos dois modelos supramencionados representam uma evolução significativa comparativamente com a investigação que existia na altura nesta área, que encarava o *turnover* de forma estática e não dinâmica, como foi proposto pelos autores em questão. Por um lado, o trabalho de Price (1977) enfatiza os antecedentes das reacções afectivas, de natureza estrutural e ligados à envolvente (e.g. insatisfação com o trabalho, implicação organizacional), enquanto que Mobley (1977) se debruça nos resultados associados a essas reacções, a nível comportamental e cognitivo (e.g. intenção de procurar trabalho, cognições de saída) (Hom & Griffeth, 1995).

Concluindo esta apresentação das principais teorias anteriores a 1985, falta mencionar o trabalho de Hom, Griffeth e Sellaro (1984), que surge na sequência do trabalho desenvolvido por Mobley (1977), segundo o qual os colaboradores podem escolher um de dois caminhos: a partir do momento em que pensam em sair e fazem uma avaliação dessa situação, os indivíduos podem começar a procurar uma alternativa, comparando as ofertas que encontram com o seu trabalho actual, ou podem optar directamente pela saída (Holtom et al., 2008).

2.2.2 Integração de Variáveis Contextuais

A investigação que decorreu entre os anos de 1985 e 1995, contrariamente à anterior, que se centrou primordialmente na satisfação e implicação organizacionais, examinou

variáveis contextuais, não só a nível macro (e.g. cultura organizacional), como a nível das relações entre os indivíduos e a sua envolvente (e.g. percepção de suporte das chefias), mas outras, como a exaustão emocional e o stress (Holtom et al. , 2008). A grande mais-valia destes estudos prendeu-se fundamentalmente com a integração de variáveis de outros níveis de análise, para além do individual, recomendação que já figurava no trabalho de Abelson e Baysinger (1984), que aconselhavam a integração de variáveis de nível organizacional nos modelos de análise de *turnover*.

Da literatura desenvolvida nesta altura, vamos optar por mencionar dois que nos parecem ser de particular relevância. Primeiramente, os estudos de Meyer e Allen (1991,1993) sobre a implicação organizacional, conceito que surge dividido em três componentes: 1) a implicação afectiva, que se refere à ligação emocional ou afectiva do indivíduo à organização 2) a implicação normativa, que diz respeito ao sentimento de lealdade do indivíduo para com a organização, fazendo-o permanecer na organização com base num sentimento de obrigação, e 3) a implicação de continuidade, que traduz a permanência do indivíduo na organização devido aos custos percebidos com a saída da organização. Segundo os autores supra referidos, cada uma destas dimensões de implicação organizacional influencia não só o *turnover*, mas também as intenções de saída de um modo geral (Holtom et al., 2008).

Por outro lado, o *Unfolding Model* desenvolvido por Lee e Mitchell (1994) destacou-se da investigação que estava a ser realizada até à altura. O paradigma, que tem como ponto basilar a teoria da imagem, sustenta que a saída dos colaboradores não tem de estar forçosamente associada à insatisfação com o trabalho, podendo ocorrer mesmo que os colaboradores não façam uma grande reflexão a esse propósito. O modelo assume a complexidade e o cariz dinâmico do processo de *turnover*, considerando que as diferenças situacionais podem derivar quer de factores pessoais, quer de factores contextuais, ou mesmo dos dois concomitantemente (Steel & Lounsbury, 2009), e propõe quatro caminhos decisórios possíveis que o antecedem, aplicáveis a várias populações (Holtom et al., 2008).

2.2.3. Expansão Teórica – Desenvolvimento de Novos Modelos

Por fim, a investigação levada a cabo desde 1995 tem sido marcada por uma expansão a nível teórico, com destaque para sete áreas em particular: diferenças individuais na predição do *turnover*; a continuidade no estudo de variáveis como o stress; a investigação do *Unfolding Model*; a investigação de variáveis contextuais, fundamentalmente as relações interpessoais; investigação de variáveis mais relacionadas com comportamentos de permanência; o estudo

do *turnover* como um processo dinâmico, mas incluindo a variável tempo; tentativa de tornar mais inteligíveis as relações previamente encontradas na literatura (Holtom et al., 2008).

Tendo em consideração a vasta investigação que tem sido desenvolvida em todas as áreas supra mencionadas, vamos focalizar-nos apenas em duas, dado o seu interesse para o presente estudo. A evolução do *Unfolding Model* (Lee & Mitchell, 1994; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill, 1999; Mitchell, Holtom, Lee, Sablinsky & Erez, 2001), assente na consciencialização de que os indivíduos podem sair dos seus trabalhos independentemente do seu nível de satisfação, ou da existência de alternativas, entre outros factores, repercutiu-se no surgimento de um novo construto – a integração no trabalho (*job embeddedness*). Esta variável, de cariz muito abrangente, que considera aspectos como a ligação dos indivíduos, não só com os colegas mas com os elementos da própria comunidade, tem sido sistematicamente analisada enquanto preditora de *turnover* organizacional, obtendo resultados consistentes (Mitchell et al., 2001; Crossley, Bennett, Jex & Burnfield, 2007; Felps et. al, 2009).

Por outro lado, o estudo das variáveis contextuais, nomeadamente as que consideram a relação entre os indivíduos e o contexto, tem estado muito em voga. Neste particular, podemos salientar a investigação na percepção de alternativas, que constitui também um preditor de *turnover* organizacional muito avaliado na literatura, decorrente do estudo clássico de March e Simon (1958). O entendimento sobre este construto tem vindo a evoluir, assumindo-se que este processo de procura é complexo e está dependente de vários factores. Partindo desta premissa, Griffeth, Steel, Allen e Bryan (2005) desenvolveram um inventário de oportunidades de trabalho (*Employment Opportunity Index*), de cariz multidimensional, que, a par com a integração no trabalho, será avaliado noutras secções deste trabalho.

2.3. Medidas de Turnover Organizacional

Decidir qual a melhor forma de medir o nível de *turnover* organizacional não é consensual entre os investigadores. Price (1997) refere que existe uma parafernália de medidas para o efeito, no entanto, uma parte considerável raramente é utilizada.

O autor salienta que, duma maneira geral, o mais frequente é recorrer às bases de dados das organizações, o que reflecte a medição directa do *turnover* organizacional. No entanto, quando não é possível aceder directamente aos dados dos colaboradores, é possível medir o *turnover* através de medidas indirectas.

Nas secções seguintes apresentamos uma análise das principais medidas directas e indirectas de turnover organizacional, bem como identificamos as suas potencialidades e vulnerabilidades.

2.3.1 Medidas Directas de Turnover Organizacional

Price (1997) propõe duas medidas directas de *turnover*: o “rácio de saída”¹ e a “mediana da duração de serviço dos trabalhadores que saem voluntariamente”, sendo que ambas têm vantagens e desvantagens. No primeiro caso, os aspectos positivos centram-se na facilidade de obter este valor, na sua inteligibilidade (é apresentado em percentagem e é de fácil leitura), e permite fazer comparações (e.g. entre organizações similares). Os aspectos negativos reflectem-se no significado pouco preciso do rácio, uma vez que um determinado valor em absoluto pode ter implicações diferentes (e.g. se o rácio for de 100%, podemos assumir que todos os colaboradores saíram no ano em análise, ou que metade deles saiu duas vezes, por exemplo), e não controla algumas variáveis relacionadas com o *turnover*, como o tempo de serviço (Price, 1997).

O segundo caso, que representa uma medida de utilização mais incomum e que se reporta apenas aos elementos que saem da organização, parte duma outra, que se baseia no cálculo da média de anos de serviço dos colaboradores, mas utilizando a mediana como medida de tendência central (e.g. mais robusta, menos susceptível a fortes variações, principalmente se existirem valores extremos, isto é, colaboradores com poucos e muitos anos de serviço na mesma organização). Como principais vantagens podemos apontar a facilidade de calcular a medida, é facilmente interpretável e fornece informação relevante acerca de quais os colaboradores que abandonam a organização, no que respeita ao seu nível de experiência, ao indicar se os colaboradores que saem possuem muitos ou poucos anos de serviço. Relativamente às desvantagens, por um lado é difícil conseguir uma amostra adequada, uma vez que esta reporta-se apenas aos indivíduos que saem, e por outro lado esta medida não fornece informação relativamente à quantidade de *turnover*, isto é, indica quais os colaboradores que estão a sair, usando como referência os anos de serviço, mas não consegue quantificar esse valor (Price, 1997).

Como conclusão, Price (1997) refere que estas duas medidas devem ser encaradas de forma complementar, pelo que deveriam ser aplicadas de forma concomitante na realidade

¹ É calculado através da divisão entre o número de colaboradores que abandonaram a organização durante um certo período e o número médio de colaboradores da organização nesse período.

organizacional, visto que é importante aferir não só a quantidade de *turnover* existente, mas também quais os colaboradores que abandonam a organização.

2.3.2 Medidas Indirectas de Turnover Organizacional

Quando não é possível aceder directamente aos dados dos colaboradores, é possível medir o *turnover* através de medidas indirectas, nomeadamente as cognições de saída, que abrangem as reflexões e a intenção de saída, e a pesquisa de trabalho. No entanto, a literatura não tem encontrado suporte para justificar esta fragmentação do conceito em comportamentos distintos, pelo que este tem sido encarado de uma forma generalista, abarcando os comportamentos de saída como um todo (Hom & Griffeth, 1995). Nesta perspectiva, e com base no que foi supra mencionado, a intenção de saída é frequentemente referida na literatura como sendo o preditor mais forte do *turnover* (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978), funcionando como um antecedente imediato do comportamento de saída (e.g. Bluedorn, 1982). Coverdale e Terborg (1980) corroboram esta premissa, advogando que a intenção de saída precede a saída efectiva do colaborador, recorrendo para o efeito a modelos de previsão comportamental, como o Modelo da Acção Reflectida de Fishbein e Ajzen (1975), que preconiza a força das atitudes e das intenções para a acção, no comportamento.

2.3.3 Principais Limitações na Medição do Turnover Organizacional

Hyland e Jackson (2006) identificam três aspectos fundamentais que condicionam a medição de *turnover* organizacional: 1) a dificuldade em medir *turnover* actual, na medida em que os colaboradores, a partir do momento da sua saída, dificilmente estarão disponíveis para realizar entrevistas de saída, ou questionários para o efeito; 2) a medição de *turnover* actual através da intenção de saída levanta algumas questões na literatura, uma vez que esta relação, embora seja sistematicamente reportada na investigação como sendo positiva, não representa uma correlação perfeita entre os dois construtos; 3) Hyland e Jackson (2006) mencionam ainda o trabalho de Steel (2002), que considera que os modelos de *turnover* organizacional que foram desenvolvidos ao longo dos anos não apreenderam adequadamente o processo decisório inerente à saída de um indivíduo da organização.

De um modo global, Hyland e Jackson (2006) questionam a forma simplista como as medidas de *turnover* são obtidas (e.g. bases de dados das organizações), defendendo que seria benéfico a utilização de outras mais complexas, que incorporassem o tipo de saída (voluntário

e involuntário), a par de outros motivos inerentes à saída (e.g., eliminação do posto de trabalho, melhor alternativa de trabalho).

2.4. Preditores de Turnover Organizacional

Ao longo de décadas de investigação, foram surgindo cada vez mais factores que deveriam ser integrados no estudo do *turnover* organizacional. Se algumas variáveis surgem consistentemente reportadas na literatura como tendo influência nos comportamentos de saída dos indivíduos (e.g. satisfação no trabalho, percepção de alternativas), existem outras cujos resultados mais inconsistentes levantam inúmeras questões (e.g. personalidade), nomeadamente quanto à tipologia de relações existentes entre os diversos factores (i.e., relações de efeito directo ou indirecto), o que evidencia a natureza complexa e multidimensional da problemática do *turnover*.

Johns (2002) salienta que os modelos de turnover tem sido maioritariamente examinados numa óptica que enfatiza as atitudes relativamente ao trabalho, às relações com os colegas etc. como a principal causa de saída dos indivíduos, o que pode ser redutor, uma vez que estamos perante fenómenos comportamentais extremamente complexos. Neste sentido, devemos ter em consideração não só as orientações atitudinais, mas outros aspectos, como os factores disposicionais determinantes das diferenças individuais (Zimmerman, 2008, Steel & Lounsbury, 2009, Maertz & Campion, 2004), os quais interagem com as características sócio-demográficas, os factores organizacionais e o ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho e os factores ambientais externos (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Cada uma destas dimensões abrange um conjunto de preditores específicos pelo que, no total, o número de potenciais preditores de *turnover* se materializa num conjunto de variáveis muito extenso, o que limita a sua capacidade se serem estudadas concomitantemente.

Na mesma linha de Johns (2002), O'Reilly (1991) refere que a maioria dos estudos de *turnover* seguiram uma de duas estratégias: uma primeira, tentando predizê-lo através dum conjunto de preditores seleccionados de forma inopinada, ou com base noutros modelos similares, e uma segunda, que procurava aumentar o poder preditivo de certas variáveis recorrendo, para o efeito, a variáveis moderadoras. O'Reilly (1991) advoga, ainda, que os estudos nesta área representam, acima de tudo, uma evolução considerável no que concerne a questões metodológicas, mas nem tanto no que respeita a questões substantivas, uma vez que o processo de saída dos colaboradores permanecia com alguns aspectos por explicar.

Lee e Mitchell (1994), no seu *Unfolding Model*, acabam por considerar também o carácter complexo dos comportamentos de saída, alertando para o facto de que cada indivíduo

experiencia um conjunto próprio de circunstâncias aquando da sua saída da organização considerando, no entanto, que estas diferenças individuais parecem repercutir-se nos quatro caminhos decisórios distintos, definidos no modelo.

2.5 O Presente Estudo

Um dos pontos de partida do presente estudo é assumir que a diversidade dos indivíduos se irá repercutir em respostas comportamentais distintas, e que os factores que as influenciam não são idênticos em todas as pessoas, nem se manifestam com o mesmo nível de intensidade. Embora existam alguns elementos que parecem ser transversais à generalidade dos sujeitos (e.g. o nível de remuneração), outros têm o seu espectro de influência mais reduzido.

Nesta investigação em particular, e dada a impossibilidade de recolher dados directamente junto das organizações, optou-se por medir o *turnover* organizacional a partir de uma medida indirecta - a intenção de saída dos indivíduos -, procedimento que se justifica plenamente uma vez que, como já foi mencionado anteriormente, existe uma relação forte entre os dois construtos (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978).

Neste sentido, o objectivo primordial da presente investigação é aferir, através dum conjunto de preditores previamente seleccionados, quais os factores que mais determinam a intenção de saída dos indivíduos das organizações. Mais especificamente, pretende-se avaliar o impacto de variáveis de cariz sóciodemográfico, individual e organizacional têm na intenção de saída dos indivíduos.

Na tentativa de criar um equilíbrio entre conseguir a maior abrangência possível quanto ao número de preditores, mas mantendo a intelegibilidade da análise, nesta investigação a opção passou por seleccionar variáveis cujos resultados têm sido sistematicamente reportados na literatura como sendo preditores efectivos de *turnover*, recorrendo para o efeito a um conjunto de meta-análises que tem sido desenvolvidas nesta área. Assim, os preditores foram divididos em três subconjuntos: variáveis de cariz sócio-demográfico, variáveis de cariz individual, e variáveis de cariz organizacional, sendo que o efeito de cada subconjunto foi operacionalizado isoladamente na intenção de saída.

De seguida apresentam-se os três modelos de análise relativos aos três subconjuntos de variáveis mencionados.

2.5.1. Modelo 1 – Impacto das Características Sócio-Demográficas na Intenção de Saída

2.5.1.1 Preditores sóciodemográficos.

As variáveis de caracterização geral dos indivíduos seleccionadas vão ao encontro daquilo que tem sido utilizado na literatura, duma maneira geral (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), ressaltando apenas a integração da Experiência de *Turnover* (Curry, Price & Mueller, 1986), que pode ser considerada como uma variável que poderá potenciar a intenção de saída dos indivíduos.

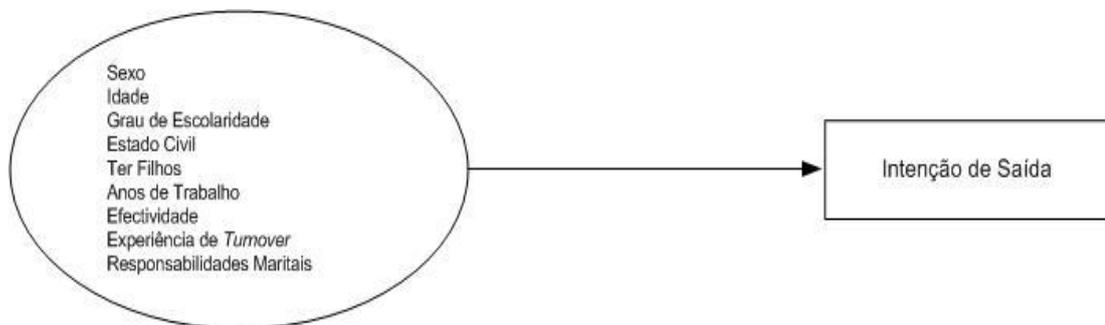


Figura 1: Modelo 1 – Impacto das Características Sócio-Demográficas na Intenção de Saída

2.5.1.2 Hipóteses do modelo 1.

As hipóteses delineadas para o modelo 1 são as seguintes:

H1: Não existem diferenças estatisticamente significativas na intenção de saída entre indivíduos, no que respeita a diferenças derivadas de características sócio-demográficas.

2.5.2 Modelo 2 – Impacto das Características Individuais na Intenção Saída

2.5.2.1 Preditores de nível individual.

No que respeita às variáveis de nível individual, e recorrendo aos resultados das metanálises da área, integraram-se neste subconjunto os seguintes preditores: características sócio-demográficas (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), e a exaustão emocional, aplicada enquanto medida de stresse (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Adicionalmente, consideraram-se mais duas variáveis. A motivação intrínseca, por ser uma variável pouco investigada na literatura, mas que se pode funcionar

enquanto elemento mediador da relação entre outros factores (e.g. nível de pagamento e comportamento dos indivíduos, Kuvaas, 2006), mas que pode também ter um impacto directo no turnover organizacional (Dysvik e Kuvaas, 2010). A personalidade que, não obstante constituir uma variável cujo estudo está geralmente associado a resultados muito inconsistentes, fruto da dificuldade inerente à medição do próprio construto, tem merecido alguma atenção quando aplicada ao contexto organizacional. O modelo ASA de Schneider, como já foi referido anteriormente, enfatiza os factores individuais, e advoga que as organizações tendem a atrair, seleccionar e reter indivíduos com atributos (i.e., valores, atitudes e personalidades) idênticas aos membros que as constituem, sendo que os elementos que não se ajustam têm maior propensão para sair (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Este ciclo de atracção, selecção e retenção (atrimento) irá originar o que o autor definiu como homogeneidade de personalidade, uma vez que este processo tende a manter na organização um grupo de pessoas mais homogéneo e similar entre si, que partilham atributos, e irão produzir comportamentos semelhantes (Schneider, 1987). Esta influência da personalidade no comportamento dos indivíduos é igualmente defendida por Mischel e Shoda (1998), que referem que os factores de personalidade influenciam as respostas afectivas, os objectivos, valores, crenças, interpretação e escolha de respostas perante factores situacionais.

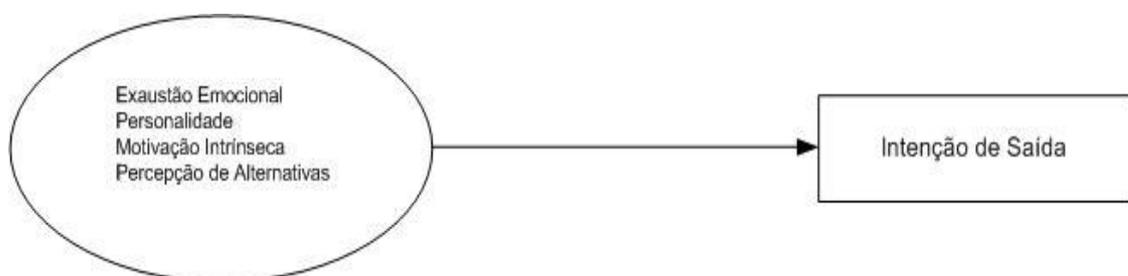


Figura 2: Modelo 2 – Impacto das Características Individuais na Intenção Saída

2.5.2.2 Hipóteses do modelo 2.

As hipóteses delineadas para o modelo 2 são as seguintes:

H2: Os indivíduos com níveis superiores de exaustão emocional exibirão níveis significativamente e estatisticamente superiores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menores níveis de exaustão emocional.

H3: Os indivíduos com aspectos mais positivos de personalidade irão exibir níveis significativamente mais elevados de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com aspectos mais negativos de personalidade.

H4: Os indivíduos com níveis superiores de motivação intrínseca exibirão níveis significativamente e estatisticamente menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos que exibem menores níveis de motivação intrínseca.

H5: Os indivíduos com maior percepção de alternativas exibirão níveis significativamente e estatisticamente maiores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menor percepção de alternativas.

2.5.3 Modelo 3 – Impacto das Características Organizacionais na Intenção de Saída

2.5.3.1 Preditores de nível organizacional.

No que concerne às variáveis de cariz organizacional, e através da análise das meta-análises da área, foram seleccionados os seguintes preditores: o suporte organizacional percebido, as oportunidades de promoção, a satisfação organizacional e a percepção de alternativas (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000), e a implicação organizacional (Steel & Ovalle, 1984; Cotton & Tuttle; 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) e o pagamento (Cotton & Tuttle, 1986; e Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). A implicação organizacional, definida como o compromisso que os colaboradores têm para com as suas organizações, é particularmente relevante, uma vez que é a variável central no modelo de Mowday, Porter e Steers (1982), e engloba aspectos cognitivos e emocionais (Turner, 2010).

Paralelamente, foram consideradas ainda a integração no trabalho (*job embeddedness*), que constitui um construto relativamente recente, associado ao *Unfolding Model* de Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez (2001), e que tem obtido resultados consistentes no que concerne ao seu impacto no *turnover* (Crossley *et al.*, 2007), Bem como a socialização organizacional, que surge como uma variável central na interpretação do modelo ASA de Schneider (1987). Ao testar a sua hipótese de homogeneidade de personalidade, Schneider salienta o papel dos mecanismos de socialização neste particular, ao referir que os indivíduos menos socializados tem menor probabilidade de permanecer na organização. Atendendo ao facto de que esta é a única explicação avançada por Schneider para entender o atrito organizacional (i.e. *turnover* organizacional), justifica-se a integração da mesma para tentar aferir até que ponto a assunção do autor faz sentido, ou se possam existir outras variáveis com um impacto superior.

Por fim, a identificação organizacional, tem sido reportada como uma variável efectiva na predição do turnover organizacional (Mael & Ashforth, 1995). A identificação organizacional surge associada à implicação organizacional e ao suporte organizacional percebido, uma vez que as suas consequências abarcam factores como o suporte nas organizações e a atracção entre os membros do endogrupo, o que se irá repercutir num aumento da implicação para permanecer na organização (Abrams, Ando & Hinkle, 1998).

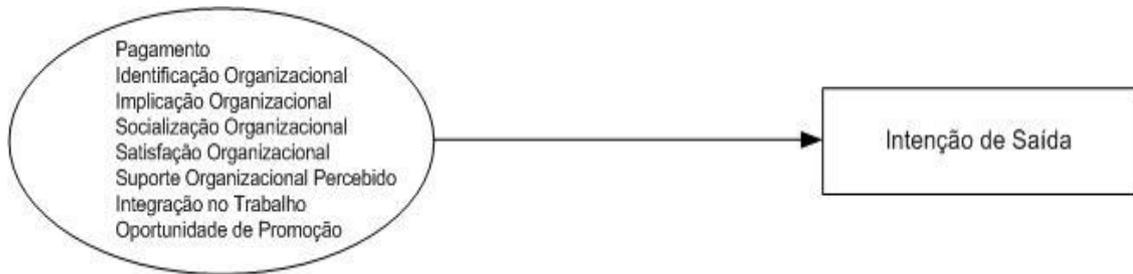


Figura 3: Modelo 3 – Impacto das Características Organizacionais na Intenção de Saída

2.5.3.2 Hipóteses do modelo 3.

As hipóteses delineadas para o modelo 3 são as seguintes:

H6: Os indivíduos com níveis superiores de satisfação com o sistema de pagamento exibirão níveis significativamente e estatisticamente menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menores níveis de satisfação com o pagamento.

H7: Os indivíduos com níveis superiores de identificação organizacional exibirão níveis significativamente e estatisticamente menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menores níveis de identificação organizacional.

H8: Os indivíduos com níveis superiores de implicação organizacional, nas dimensões afectiva, normativa e de continuidade, exibirão níveis menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menores níveis de implicação organizacional.

H9: Os indivíduos com percepções mais favoráveis relativamente ao processo de socialização organizacional exibirão níveis significativamente e estatisticamente menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com percepções menos favoráveis relativamente à socialização organizacional.

H10: Os indivíduos com maiores níveis de satisfação organizacional exibirão níveis menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com menor satisfação organizacional.

H11: Os indivíduos com percepções mais favoráveis de suporte organizacional exibirão níveis menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com percepções desfavoráveis de suporte organizacional.

H12: Os indivíduos integração no trabalho exibirão níveis menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com percepções desfavoráveis de integração no trabalho.

H13: Os indivíduos com percepções mais favoráveis relativamente ao sistema de progressão de carreira níveis menores de intenção de saída, comparativamente aos indivíduos com percepções desfavoráveis sobre o sistema de progressão de carreira.

3. Método

Os dados foram recolhidos através de uma metodologia quantitativa, especificamente, através da técnica do inquérito por questionário, o qual foi respondido ou presencialmente pelos indivíduos que aceitaram participar no estudo.

3. 1. Amostra

A amostra final é constituída por 239 indivíduos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 93,00%, uma vez que foram aplicados, inicialmente, 257 questionários. Verifica-se que 58,2% dos participantes são do sexo feminino. No que respeita à idade, a generalidade dos indivíduos se situa na faixa etária dos 18-30 anos (44,1%), e que apenas 16,4% se encontram na faixa etária superior a 42 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos sujeitos possui ensino superior (58%), e apenas 5,9% possuem ensino básico. No que concerne ao estado civil, a generalidade dos inquiridos são solteiros (49,8%), sendo que apenas uma minoria (.4%) é separada. A maioria dos participantes não tem filhos (61,3%). Quanto aos anos de trabalho, a generalidade dos indivíduos trabalha entre 1 a 5 anos (64,8%), sendo que 53,6% dos indivíduos possuem laços contratuais efectivos nas suas organizações, Por fim, quanto à experiência de *turnover* a maioria dos participantes já trocou de emprego uma vez (46,8%), sendo que apenas 1,7% trocou de emprego seis ou mais vezes.

Caracterização da amostra		
		%
Sexo	Masculino	41,8%
	Feminino	58,2%
Idade	18-30	44,1%
	30-42	39,5%
	Acima de 42	16,4%
Nível de Escolaridade	Básico	5,9%
	Secundário	36,1%
	Superior	58,0%
Estado Civil	Solteiro/a	49,8%
	Casado/a	28,9%
	Divorciado/a	8,3%
	União de Facto	13,0%
Filhos	Sim	38,7%
	Não	61,3%
Anos de Trabalho	1-5	64,8
	5-10	15,5
	Mais de 10	19,6
Efectividade	Sim	53,6%
	Não	46,4%
Nos últimos cinco anos em quantas empresas trabalhou	Uma	46,8%
	Duas	24,3%
	Três	2,0%
	Quatro ou Cinco	7,2%
	Seis ou mais	1,7%

3.2 Procedimento

Recorreu-se à aplicação de questionário a uma amostra inicial de 257 indivíduos. Em primeiro lugar, foram explicados o âmbito e o objectivo geral do estudo aos participantes, Posteriormente, procedeu-se com a eliminação dos questionários preenchidos por indivíduos desempregados, tendo-se efectuado a análise estatística dos dados referentes à amostra remanescente, recorrendo ao software *PASW[®] Statistics*, versão 18.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Características Sociodemográficas

Neste grupo foram consideradas as seguintes variáveis: sexo (feminino; masculino), idade (18-30 anos; 30-42 anos; acima de 42 anos), nível de escolaridade (básico; secundário; superior), estado civil (solteiro/a; casado/a; divorciado/a; separado/a; união de facto), ter filhos (sim; não), anos de trabalho (1-5 anos; 5-10 anos; mais de 10 anos), efectividade (sim; não), experiência de *turnover* (uma; duas; três; quatro; cinco; seis ou mais), responsabilidades maritais (sim; não) e a chefia de colaboradores (sim; não).

3.3.2 Pagamento

A variável relativa a recompensas e ao pagamento recebido pelos colaboradores foi medida através dos 18 itens propostos por Heneman III e Schwab (1985), utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Muito Insatisfeito e 7 – Muito Satisfeito), que divide o pagamento em quatro dimensões. No estudo original, levado a cabo com uma amostra de 355 colaboradores colarinho branco, foram obtidos os seguintes valores de fidelidade de medida (alfa de *Cronbach*), por dimensão: Nível de pagamento $\alpha = .94$, Aumento $\alpha = .84$, Benefícios $\alpha = .93$ e Estrutura/Administração de pagamento $\alpha = .85$. Neste estudo, os valores obtidos por dimensão foram, respectivamente, $\alpha = .95$, $\alpha = .81$, $\alpha = .94$, e $\alpha = .89$. É de salientar que a escala original era de 5 pontos, mas por uma questão de sensibilidade de escalas, a opção passou por usar esta medida com sete pontos. Como exemplo de itens para cada dimensão podemos considerar “O meu ordenado líquido”, “O meu aumento mais recente”, “O meu pacote de benefícios” e “Diferenças de pagamentos entre os empregos na organização”, respectivamente.

3.3.3 Exaustão Emocional

A exaustão emocional é uma das dimensões integrantes da escala de *Job Burnout* de Maslach e Jackson (1981), estando directamente relacionada com estados extremos de stresse. Foi medida através de 9 itens utilizando uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos (1 – Nada Verdadeiro e 7 – Completamente Verdadeiro). Como item de exemplo podemos considerar “Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho“. A consistência interna obtida, através do coeficiente alfa de *Cronbach*, para este estudo foi de $\alpha = .91$, sendo que no estudo original o valor de fidelidade (alfa de *Cronbach*) obtido foi de $\alpha = .89$.

3.3.4 Identificação Organizacional

A identificação organizacional dos indivíduos foi medida através dos 6 itens desenvolvidos por Mael e Ashforth (1992), cuja escala de *Likert* original era de 5 pontos (1 – Concordo Totalmente e 5 – Discordo Totalmente). Numa amostra de estudantes de Psicologia, Mael (1988) reportou um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .81. Para este estudo, a opção passou por aumentar a sensibilidade da escala para 7 pontos, recodificando os extremos, por uma questão de coerência de medidas (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente), sendo que o coeficiente de alfa obtido foi, a par com o estudo de Mael, de .81. Como item de exemplo podemos considerar “Os sucessos desta organização são os meus sucessos”.

3.3.5 Implicação Organizacional

A implicação organizacional dos sujeitos foi aferida através da utilização dos 18 itens desenvolvidos por Meyer, Allen e Smith (1993), distinguem três dimensões - implicação afectiva, de continuidade e normativa -, medidas através duma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente). No que respeita aos níveis de fidelidade (alfa de *Cronbach*), no estudo original realizando com estudantes de enfermagem, os valores obtidos foram de .85 para a implicação afectiva, .83 para a de continuidade, e .77 para a normativa. Na presente investigação, os valores foram de .88, .73 e de .82 por dimensão, respectivamente. Como itens de exemplo podemos considerar para a dimensão afectiva “Esta organização tem bastante significado pessoal para mim”, para a dimensão de continuidade “Se eu já não tivesse investido tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar noutro lugar”, e para a dimensão normativa “Esta organização merece a minha lealdade”.

3.3.6 Socialização Organizacional

A socialização organizacional foi medida através dos 20 itens de Taormina (2004), operacionalizados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente). O construto divide-se em quatro dimensões: treino/formação, Entendimento, apoio dos colegas e perspectivas futuras. Recorrendo a uma amostra de 193 trabalhadores de várias organizações, os níveis de fidelidade obtidos por dimensão no estudo original foram de .76, .78, .72 e .68, respectivamente, sendo que a escala global obteve um valor de .89. Na presente investigação, esses valores foram, respectivamente, de .86, .75, .82 e .81, sendo que a escala global obteve .92. Como itens de exemplo podemos referir, para a dimensão de treino/Formação “Esta organização providenciou-me um excelente treino de

trabalho”, para a dimensão de entendimento “ Sei muito bem como conseguir que as coisas sejam feitas nesta organização”, para a dimensão de apoio dos colegas “Outros trabalhadores ajudaram-me no trabalho, de diversas formas”, e para a dimensão de perspectivas Futuras “Há muitas hipóteses para uma boa carreira nesta organização”.

3.3.7 Suporte Organizacional Percebido

O suporte organizacional percebido foi medido através duma medida reduzida de 8 itens retirados dos originais 36 propostos por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente). Num estudo realizado com uma amostra de 295 trabalhadores de diversas organizações, Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch (1997) testaram esta medida reduzida, obtendo um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .90. Neste estudo em particular, o valor para o coeficiente obtido foi de .89. Como item de exemplo podemos considerar “A organização valoriza o meu contributo para o seu próprio bem-estar”.

3.3.8 Satisfação Organizacional

A satisfação organizacional foi medida através de 6 itens adaptados por Curry, Price e Mueller (1986), com base na medida original proposta por Brayfield e Rothe (1951), composta por 20 itens, usando para o efeito uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente), e não a escala original proposta pelos autores de apenas 5 pontos. Para a sua amostra, constituída por profissionais a operar em departamentos de enfermagem em contexto hospital, o valor de alfa de *Cronbach* obtido foi de .87. Para a amostra deste estudo, esse valor foi de .90. Como item de exemplo podemos referir “Encontro verdadeiro gosto no meu trabalho”.

3.3.9 Personalidade

A personalidade foi aferida recorrendo a uma medida reduzida do Big Five Inventory – o BFI – 10 -, adaptado do BFI – 44, desenvolvido por Rammstedt e John (2007). A escala de *Likert* original de 5 pontos foi alterada para uma escala de 7 pontos (1 – Discordo totalmente e 7 – Concordo Totalmente), e pedia-se aos participantes que se posicionassem relativamente ao facto de um conjunto de afirmações definirem ou não a sua personalidade. As cinco dimensões da personalidade estão expressas nesta medida: Extroversão (e.g. “Gosta de sair, é social”), Abertura (e.g. “Tem uma imaginação activa”), Agradabilidade (e.g. “É geralmente de confiança”), Neuroticismo (e.g. “Se enerva facilmente”), e Consciosidade

(e.g. “Faz um trabalho perfeito”). Os autores reportaram uma fiabilidade teste-reteste de .75 o que, atendendo a que estão apenas a ser medidos 2 itens por cada dimensão da personalidade em análise, é um valor bastante aceitável. No entanto, e uma vez que os valores de *alpha* obtidos para cada dimensão foram baixos (aproximadamente .2), a opção passou por criar duas dimensões (uma para cada extremo), de acordo com o sentido das afirmações: as frases em sentido directo (e.g. “gosta de sair, é sociável”) foram agregadas numa dimensão denominada por aspectos positivos da personalidade, enquanto que as frases em sentido inverso (e.g. “Se enerva facilmente”) foram agrupadas noutra dimensão. A dimensão dos itens positivos integra os itens 2, 6 8 e 10, obtendo um valor de *alpha* de .52, enquanto a dimensão dos aspectos negativos engloba os itens 1, 3, 5 e 7 (todos *reverse score*), obtendo um valor de *alpha* de .33.

3.3.10 Integração no Trabalho

A integração no trabalho, ou *Job Embeddedness*, foi medida através duma medida global, de sete itens, desenvolvida por Crossley, Bennett, Jex, & Burnfield (2007), operacionalizada através duma escala de *Likert* de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente). Os autores indicaram um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .88. Neste estudo em particular, a escala utilizada foi de 7 pontos, e o alfa obtido foi de .90. Como item de exemplo podemos referir “ Eu estou fortemente ligado a esta organização”.

3.3.11 Oportunidade de Promoção

A oportunidade de progressão na carreira foi medida através de cinco itens propostos por Curry, Price e Mueller (1986), alterando a escala de *Likert* original de 5 pontos para 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente). Curry, Price e Mueller (1986) reportaram um coeficiente de alfa de .89. Neste estudo, a opção passou por usar apenas 4 dos 5 itens propostos, o que assegurou um coeficiente de alfa de *Cronbach* de .92. Como item de exemplos podemos considerar “Na minha organização, as promoções são regulares”.

3.3.12 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca foi medida através de 4 itens desenvolvidos por Kuvaas (2006), através duma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7- Concordo Totalmente). No estudo original, o coeficiente de alfa de *Cronbach* obtido foi de .85, sendo que no presente estudo esse valor foi de .91. Como item de exemplo podemos indicar “O meu emprego é tão interessante que é uma motivação em si mesmo”.

3.3.13 Percepção de Alternativas

A percepção de alternativas foi medida utilizando o *Employment Opportunity Index* (EOI), desenvolvido por Griffeth et. al (2005). Para estes autores, esta variável é encarada de forma multidimensional, salientando cinco factores - facilidade de mudança, desejo de mudança, rede de contactos, cristalização de alternativas e mobilidade -, aferidas através duma escala de *Likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente e 5 – Concordo Totalmente). No estudo original, levado a cabo com uma amostra de 300 vendedores, os coeficientes de alfa de *Cronbach* obtidos foram os seguintes: .76 para facilidade de mudança, .84 para o desejo de mudança, .75 para a rede de contactos, .77 para a cristalização de alternativas e .66 para a mobilidade. Na presente investigação, mediu-se a percepção de alternativas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos, e os valores de alfa obtidos foram .54 (utilizando apenas dois itens da facilidade de mudança), .87 para o desejo de mudança, .87 para a rede de contactos, .82 para a cristalização e .64 para a mobilidade (utilizando apenas 2 itens). No que concerne a exemplos de itens, e seguindo a ordem das dimensões atrás descritas, temos as seguintes afirmações, por dimensão: “Tendo em conta as minhas habilitações e experiência, não deveria ser difícil ter um novo emprego”, “Na generalidade, os empregos que eu conseguiria se me fosse embora daqui seriam superiores ao que tenho agora”, “Tenho uma rede de contactos de longo espectro que me poderia ajudar a encontrar outras oportunidades de emprego”, “Encontrei uma melhor alternativa ao meu presente emprego” e “Há factores na minha vida pessoal (...) que dificultam a minha saída num futuro próximo”.

3.3.14 Intenção de Saída

A intenção de saída foi medida através de dois itens adaptados de Hom e Griffeth (1991), utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos (1 – Discordo Totalmente e 7 – Concordo Totalmente): “Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 12 meses” e “Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 3 anos”. O coeficiente de alfa de *Cronbach* obtido para a amostra em estudo foi de .74.

4. Resultados

Os resultados serão apresentados pela seguinte ordem: 1) estatísticas descritivas e correlações das variáveis em estudo; 2) análise do impacto das variáveis sociodemográficas

na intenção de saída; 3) análise do impacto das variáveis individuais na intenção de saída; 4) análise do impacto das variáveis organizacionais na intenção de saída.

4.1 Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis em Estudo

Dado o elevado número de variáveis em análise procedeu-se com a sua organização em dois quadros, o Quadro 2 e o Quadro 3, nos quais se apresentam as correlações entre as variáveis do estudo, os valores de Média (*M*) e respectivo Desvio-Padrão (*DP*), bem como os valores do Coeficiente de Alfa de Cronbach, na diagonal principal, quando se justificar.

Da análise do Quadro 2 destacam-se as correlações entre a exaustão emocional e a motivação intrínseca ($r_{Pearson} = -.402$; $p < .01$), a identificação organizacional ($r_{Pearson} = -.193$; $p < .01$), a implicação afectiva ($r_{Pearson} = -.395$; $p < .01$) e a intenção de saída ($r_{Pearson} = -.288$; $p < .01$), as quais se apresentam negativa e estatisticamente significativas. Ainda, neste quadro é possível observar que a intenção de saída correlaciona-se de forma negativa e estatisticamente significativa com as variáveis motivação intrínseca ($r_{Pearson} = -.266$; $p < .01$), com os aspectos negativos da personalidade ($r_{Pearson} = -.213$; $p < .01$), com o nível de pagamentos ($r_{Pearson} = -.208$; $p < .01$), com os benefícios ($r_{Pearson} = -.293$; $p < .01$), com os aumentos ($r_{Pearson} = -.206$; $p < .01$), com a estrutura de pagamentos ($r_{Pearson} = -.222$; $p < .01$) e com a identificação organizacional ($r_{Pearson} = -.239$; $p < .01$), enquanto se correlaciona de forma positiva e estatisticamente significativa com as variáveis facilidade de mudança ($r_{Pearson} = .133$; $p < .05$), desejo de mudança ($r_{Pearson} = .364$; $p < .01$) e mobilidade ($r_{Pearson} = .147$; $p < .05$).

Da análise do Quadro 3 destacam-se as correlações entre a implicação afectiva e o suporte organizacional ($r_{Pearson} = .547$; $p < .01$), a integração ($r_{Pearson} = .698$; $p < .01$) e a satisfação organizacional ($r_{Pearson} = .555$; $p < .01$), as quais se apresentam positivas e estatisticamente significativas.

Quanto à intenção de saída, esta variável correlaciona-se de forma negativa e estatisticamente significativa, nomeadamente, com a implicação afectiva ($r_{Pearson} = -.499$; $p < .01$), com a implicação de continuidade ($r_{Pearson} = -.149$; $p < .05$), com a implicação normativa ($r_{Pearson} = -.347$; $p < .01$), com a satisfação organizacional ($r_{Pearson} = -.396$; $p < .01$), com a integração ($r_{Pearson} = -.473$; $p < .01$), com a progressão na carreira ($r_{Pearson} = -.242$; $p < .01$), com a idade dos colaboradores ($r_{Pearson} = -.334$; $p < .01$) e com os anos de trabalho na organização ($r_{Pearson} = -.337$; $p < .01$).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Exaustão Emocional	(,89)													
2. Motivação Intrínseca	-,402**	(,91)												
3. Aspectos Positivos Personalidade	,060	,198**	(0,52)											
4. Aspectos Negativos Personalidade	-,095	-,009	,066	(0,33)										
5. PA – Facilidade de Mudança	-,069	,193**	,266**	-,062	(,54)									
6. PA – Desejo de Mudança	,236**	-,002	,135*	-,123	,458**	(,87)								
7. PA – Rede de Contactos	,000	,270**	,186**	-,039	,372**	,339**	(,87)							
8. PA – Cristalização de Alternativas	,129*	,048	,099	-,089	,223**	,327**	,406**	(,82)						
9. PA – Mobilidade	-,123	-,041	-,077	,138*	-,101	-,014	-,006	-,072	(,64)					
10. Nível de pagamentos	-,280**	,294**	,004	,017	,055	-,240**	,223**	-,014	,030	(,95)				
11. Benefícios	-,254**	,347**	,094	,032	,055	-,147*	,190**	-,033	-,073	,652**	(,94)			
12. Aumentos	-,183**	,293**	,054	-,022	,076	-,102	,230**	,063	,054	,705**	,712**	(,81)		
13. Est. de Pagamentos	-,189**	,286**	,100	,001	,038	-,171**	,187**	-,062	-,039	,668**	,669**	,676**	(,89)	
14. Identificação Organizacional	-,193**	,526**	,155*	,039	,063	-,107	,235**	-,006	,061	,296**	,346**	,339**	,380**	(,81)
15. Implicação Afectiva	-,395**	,509**	,038	,119	-,090	-,286**	,094	-,069	,046	,328**	,436**	,333**	,332**	,639**
16. Implicação de Continuidade	,065	,059	,035	-,045	-,200**	-,201**	-,043	-,087	-,189**	,041	,055	,039	,094	,185**
17. Implicação Normativa	-,272**	,473**	,059	-,057	-,023	-,242**	,192**	,105	-,048	,384**	,422**	,411**	,403**	,534**
18. Soc. – Treino/Formação	-,299**	,525**	,202**	-,085	,163*	-,068	,315**	,118	-,037	,481**	,498**	,484**	,432**	,448**
19. Soc. – Perspectivas Futuras	-,241**	,494**	,230**	-,021	,117	-,178**	,339**	,051	-,065	,536**	,590**	,585**	,525**	,462**
20. Soc. – Entendimento	-,182**	,492**	,329**	-,001	,168**	,014	,376**	,005	-,038	,370**	,376**	,424**	,430**	,434**
21. Soc. – Apoio dos Colegas	-,287**	,376**	,189**	-,018	,170**	-,018	,257**	-,084	-,018	,224**	,157**	,202**	,199**	,284**
22. Suporte Organizacional	-,382**	,527**	,079	,071	,055	-,153*	,183**	,028	,114	,419**	,405**	,473**	,432**	,519**
23. Satisfação Organizacional	-,451**	,770**	,214**	-,046	,137*	-,085	,211**	,012	-,075	,345**	,402**	,365**	,390**	,495**
24. Integração	-,298**	,588**	,080	-,034	-,020	-,289**	,156*	-,010	-,123	,381**	,411**	,383**	,390**	,521**
25. Progressão na Carreira	-,207**	,369**	,088	-,026	,146*	-,138*	,279**	,088	,040	,395**	,481**	,545**	,432**	,356**
26. Idade	-,091	,116	,030	,052	-,105	-,083	-,076	-,005	,017	-,063	-,012	-,049	-,009	,144*
27. Anos de Trabalho	-,088	,098	,070	,066	-,051	-,066	-,048	,063	,006	-,107	,016	,006	-,017	,107
28. Intenção de Saída	,288**	-,266**	,006	-,213**	,133*	,364**	-,043	,147*	,014	-,208**	-,293**	-,206**	-,222**	-,239**
Média (M)	2,80	4,54	5,20	4,80	4,14	3,63	3,52	2,13	5,02	3,51	3,05	2,87	3,56	4,00
Desvio-Padrão (DP)	1,256	1,382	0,855	1,150	1,274	1,355	1,390	1,385	1,465	1,464	1,536	1,330	1,336	1,328

Nota: *p<0,05; **p<0,01

Quadro 3 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna (continuação)

	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.
15. Implicação Afectiva	(,85)												
16. Implicação de Continuidade	,201**	(,83)											
17. Implicação Normativa	,659**	,287**	(,77)										
18. Soc. – Treino/Formação	,521**	,040	,586**	(,86)									
19. Soc. – Perspectivas Futuras	,533**	,166*	,578**	,800**	(,81)								
20. Soc. – Entendimento	,413**	,143*	,406**	,687**	,695**	(,75)							
21. Soc. – Apoio dos Colegas	,212**	,134*	,221**	,404**	,408**	,494**	(,82)						
22. Suporte Organizacional	,547**	-,019	,542**	,597**	,651**	,565**	,425**	(,89)					
23. Satisfação Organizacional	,555**	,167**	,566**	,564**	,575**	,461**	,370**	,509**	(,90)				
24. Integração	,698**	,346**	,708**	,623**	,684**	,536**	,301**	,513**	,662**	(,90)			
25. Progressão na Carreira	,462**	,094	,461**	,635**	,730**	,506**	,253**	,541**	,395**	,541**	(,92)		
26. Idade	,184**	,148*	,016	-,077	-,053	-,022	-,031	-,037	,126	,088	-,101	-	
27. Anos de Trabalho	,203**	,037	,048	,020	,045	,046	-,012	,000	,066	,137*	,034	,725**	-
28. Intenção de Saída	-,499**	-,149*	-,347**	-,266**	-,376**	-,251**	-,136*	-,246**	-,396**	-,473**	-,242**	-,334**	-,337**
Média (<i>M</i>)	4,06	3,84	3,34	3,90	3,55	4,53	5,11	4,17	3,94	3,42	3,06	33,55	6,89
Desvio-Padrão (<i>DP</i>)	1,406	1,212	1,329	1,396	1,322	1,113	1,074	1,277	1,427	1,413	1,604	8,971	7,665

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; Intenção de Saída – $M=4,23$; $DP=1,982$; $\alpha=0,74$

4.2 Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas na Intenção de Saída

De forma a analisar o impacto das variáveis sóciodemográficas na intenção de saída dos indivíduos que constituem a amostra do presente estudo (Modelo 1), realizou-se um Modelo de Regressão Linear Múltipla no qual constam algumas variáveis *dummy*, para além das variáveis quantitativas idade e anos de trabalho.

Para facilitar a leitura do modelo de regressão supra mencionado, o Quadro 4 lista o conjunto das variáveis *dummy* consideradas, bem como a sua codificação em termos da categoria activa, isto é, da categoria codificada com o valor 1 em oposição à categoria codificada com o valor 0.

Quadro 4 – Variáveis dummy e sua codificação

Variáveis <i>Dummy</i>	Categorias	Categoria Activa (codificada com o valor 1)
Sexo	Masculino Feminino	Feminino
Escolaridade	Não Superior Superior	Superior
Estado Civil	Não Casado Casado/União de Facto	Casado/ União de Facto
Filhos	Tem filhos Não tem filhos	Não tem filhos
Efectividade	Sim Não	Não
Experiência de <i>Turnover</i>	Até 1 vez 2 ou mais vezes	2 ou mais vezes
Responsabilidades Maritais	Sim Não	Sim
O seu cônjuge/companheiro/a trabalha?	Sim Não	Não
O seu cônjuge/companheiro/a é dependente de si?	Sim Não	Sim

A análise do Quadro 5 permite-nos observar que apenas as variáveis escolaridade ($\beta = .192$; $p < .01$) e experiência de *turnover* ($\beta = .200$; $p < .05$) têm impacto na intenção de saída, na medida que são os indivíduos que frequentaram o ensino superior os que mais intenção de saída manifestam, assim como são os indivíduos com uma experiência de turnover superior a duas vezes os que exibem níveis superiores de intenção de saída. Estes resultados não nos permitem verificar a hipótese 1, que afirma que das variáveis sócio-demográficas não derivam diferenças estatisticamente significativas na intenção de saída.

Quadro 5 – Análise do impacto das variáveis sóciodemográficas na intenção de saída

Variáveis	Modelo 1
Sexo	,086
Idade	-,168
Escolaridade	,189**
Estado Civil	-,100
Filhos	-,015
Anos de Trabalho	-,005
Efectividade	,023
Experiência de Turnover	,202*
<i>F</i> (Modelo)	6,739***
<i>R</i> ²	,209
<i>R</i> ² Ajustado	,178

Ao considerarmos apenas os indivíduos com responsabilidades maritais ($n=108$), avaliámos o impacto das percepções do cônjuge/companheiro/a trabalhar e do cônjuge ser dependente na intenção de saída (Quadro 6). Os resultados permitem-nos observar que os indivíduos cujo cônjuge/companheiro/a não trabalha são os que exibem menores níveis de intenção de saída ($\beta = -.363$; $p < .01$). Neste sentido, a hipótese é parcialmente suportada pelos resultados encontrados.

Quadro 6 – Análise do impacto das responsabilidades maritais na intenção de saída

Variáveis	Modelo
O seu cônjuge/companheiro/a trabalha?	-,363**
O seu cônjuge/companheiro/a é dependente de si?	-,068
<i>F</i> (Modelo)	6,618**
<i>R</i> ²	,112
<i>R</i> ² Ajustado	,095

Nota: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; + $p < 0.10$

4.3 Análise do Impacto das Variáveis Individuais na Intenção de Saída

No que respeita ao impacto das variáveis individuais na intenção de saída (Quadro 7) procedeu-se com a realização de vários Modelos de Regressão Linear através do método Hierárquico, de forma a perceber o efeito das variáveis quando outras variáveis são incluídas na análise.

Através da análise do Quadro 7 verifica-se que a exaustão emocional tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na intenção de saída; no entanto o seu efeito perde impacto à medida que as restantes variáveis são adicionadas à análise, sendo que no modelo 4 o seu efeito passa a ser marginalmente significativo ($\beta = .124$; $p < .10$). Tendo em conta estes resultados a hipótese 9 apenas é verificada parcialmente.

No que respeita à motivação intrínseca, o seu efeito mantém-se negativo e estatisticamente significativo desde o modelo 2 em que é adicionada à exaustão emocional, até ao modelo 4 onde figuram a totalidade de variáveis em análise ($\beta = -.191$; $p < .01$), o que nos permite verificar a hipótese 3.

Quanto à personalidade, apenas os aspectos negativos da personalidade apresentam um impacto significativo na intenção de saída nos dois modelos em que figuram, sendo este efeito negativo é ligeiramente mais fraco no modelo 4 ($\beta = -.170$; $p < .01$). Este resultado permite-nos verificar parcialmente a hipótese 4.

Quanto à percepção de alternativas, apenas o desejo de mudança ($\beta = .309$; $p < .001$) e a rede de contactos têm impacto significativo na intenção de saída ($\beta = -.163$; $p < .05$), sendo o primeiro positivo e o segundo negativo, o que nos permite verificar parcialmente a hipótese 5.

Quadro 7 – Análise do impacto das variáveis individuais na intenção de saída

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Exaustão Emocional	,288***	,216**	,184**	,124+
Motivação Intrínseca		-,179**	-,203**	-,191**
Aspectos positivos da Personalidade			,049	,014
Aspectos negativos da Personalidade			-,201**	-,170**
PA – Facilidade de Mudança				,073
PA – Desejo de Mudança				,309***
PA – Rede de Contactos				-,163*
PA – Cristalização de Alternativas				,078
PA - Mobilidade				,062
<i>F</i> (Modelo)	21,455***	14,556***	1,337***	9,126***
ΔF	21,455***	7,104**	5,555**	7,082***
R^2	,083	,110	,150	,264
ΔR^2	,083	,027	,040	,114
R^2 Ajustado	,079	,102	,136	,235

Nota: ***p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05; +p<0.10

4.4 Análise do Impacto das Variáveis Organizacionais na Intenção de Saída

No que concerne ao impacto das variáveis organizacionais na intenção de saída (Quadro 8) procedeu-se com a realização de vários modelos de regressão linear através do método Hierárquico, de forma a perceber o efeito das variáveis quando outras variáveis são incluídas na análise.

Através da análise do Quadro 8 verifica-se que apenas a dimensão “Benefícios” apresenta um impacto significativo e negativo na intenção de saída quando posicionada no modelo 1 ($\beta = -.268$; $p < .01$), perdendo este efeito quando analisada conjuntamente com as demais variáveis, o que nos leva a verificar parcialmente a hipótese 6.

No que respeita à identificação organizacional, o seu efeito mantém-se negativo e estatisticamente significativo desde o modelo 2 até ao modelo 5, onde figuram a totalidade de variáveis em análise ($\beta = -.177$; $p < .05$), o que nos permite verificar a hipótese 7.

Quanto à implicação organizacional, apenas a implicação afectiva apresenta um impacto negativo e significativo na intenção de saída nos modelos em que figura ($\beta = -.456$; $p < .001$), o que nos permite verificar parcialmente a hipótese 8.

No que concerne aos processos de socialização, apenas as dimensões treino/formação ($\beta = .229$; $p < .05$) e perspectivas futuras ($\beta = -.310$; $p < .05$) têm impacto significativo na intenção de saída, o primeiro de forma positiva e o segundo de forma negativa, o que nos permite verificar parcialmente a hipótese 9.

Relativamente à satisfação organizacional, esta apresenta um efeito negativo e significativo na intenção de saída, no modelo 4, o qual perde intensidade no modelo 5, passando a ser marginalmente significativo ($\beta = -.133$; $p < .05$), o que nos permite verificar parcialmente a hipótese 10.

No que respeita ao suporte organizacional, esta variável não apresentou efeito significativo na intenção de saída, o que não nos permite verificar a hipótese 11.

Quanto à integração no trabalho esta apresentou um efeito negativo e significativo na intenção de saída ($\beta = -.212$; $p < .05$) o que nos permite verificar a hipótese 12.

Por fim, o sistema de progressão na carreira não apresentou efeito significativo na intenção de saída, o que não nos permite verificar a hipótese 13.

Quadro 8 – Análise do impacto das variáveis organizacionais na intenção de saída

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Nível de pagamentos	-,026	,008	,010	,000	,026
Benefícios	-,268**	-,090	-,065	-,042	-,056
Aumentos	,036	,019	,063	,041	,006
Est. de Pagamentos	-,049	-,052	-,033	-,023	-,027
Identificação Organizacional		,164*	,175*	,177*	,177*
Implicação Afectiva		-,531***	-,514***	-,503***	-,456***
Implicação de Continuidade		-,058	-,021	,009	,036
Implicação Normativa		-,020	-,023	-,011	,041
Soc. – Treino/Formação			,211*	,244*	,229*
Soc. – Perspectivas Futuras			-,299**	-,310**	-,310*
Soc. – Entendimento			-,021	-,041	-,017
Soc. – Apoio dos Colegas			-,020	-,013	-,015
Suporte Organizacional				,133	,108
Satisfação Organizacional				-,191*	-,133*
Integração					-,212*
Progressão na Carreira					,111
<i>F</i> (Modelo)	5,602***	10,833***	8,121***	7,766***	7,237***
ΔF	5,602***	14,747***	2,232+	4,242*	2,704+
R^2	,087	,274	,301	,327	,343
ΔR^2	,087	,186	,028	,025	,016
R^2 Ajustado	,072	,248	,264	,285	,295

Nota: *** p<0.001; ** p<0.01; * p<0.05; +p<0.10

5. Discussão dos Resultados

Esta investigação, teve como objectivo geral aferir quais os preditores mais determinantes na intenção de saída dos indivíduos em três grupos de variáveis: 1) sócio-demográficas, individuais e organizacionais. De um modo geral, as hipóteses centrais deste estudo foram suportadas, e são consonantes com os resultados reportados na literatura.

De seguida apresentamos uma discussão pormenorizada relativamente aos resultados encontrados neste estudo.

5.1 Variáveis Sócio-demográficas

No que respeita às variáveis de caracterização, apenas o grau de escolaridade, a experiência de *turnover* e as responsabilidades maritais obtiveram resultados significativos. Por um lado, Curry et al., (1986) encontraram resultados similares para o nível de escolaridade e das responsabilidades maritais sendo que, no entanto, a variável de experiência de *turnover* não se revelou significativa. Por outro lado, Griffeth et al. (2000) apresentaram resultados consonantes com este, salientando o cariz despiciente das variáveis de caracterização no que concerne à sua capacidade preditiva.

No que respeita ao grau de escolaridade, os resultados encontrados podem ser explicados pela maior percepção de oportunidades de emprego dos indivíduos com ensino superior, comparativamente àqueles que não possuem este nível de ensino. Relativamente à experiência de *turnover*, os indivíduos com maior experiência poderão ter desenvolvido maior predisposição em mudar de emprego, comparativamente aos indivíduos que não o fizeram tantas vezes e que poderão apresentar maiores receios nesse aspecto em particular.

Neste estudo em particular, as responsabilidades maritais foram analisadas em separado, opção que se justificou devido ao facto de, nestes indivíduos, esta ser a variável de caracterização mais relevante. No entanto, estes resultados merecem reserva, uma vez que apenas uma parte dos sujeitos inquiridos responderam a esta questão. De qualquer forma, os dados são consonantes com aqueles preconizados por Blegen, Mueller e Price (1988), uma vez que as responsabilidades maritais têm uma relação inversa com a intenção de saída, e assinalam o impacto das responsabilidades familiares em contexto organizacional, alertando para o facto de que se deve levar em consideração os efeitos do trabalho na vida familiar dos indivíduos (Blegen, Mueller & Price, 1988).

5.2 Variáveis Individuais

No que concerne às variáveis individuais, a exaustão emocional, operacionalizada nesta investigação como medida de stresse, obteve resultados marginalmente significativos. Knudsen, Ducharme e Roman (2009) investigaram a relação entre a exaustão emocional e a intenção de saída, verificando a existência duma relação directa entre os dois conceitos. No entanto, estes autores encontraram suporte para considerar que esta variável assume um estatuto de mediadora da relação entre as exigências do trabalho (e.g. desempenho), e a intenção de saída, o que nos permite argumentar de que, eventualmente, a relação entre a exaustão emocional e a intenção de saída possa não ser uma relação directa, e de que o stresse possa não ser determinante, enquanto factor isolado, para induzir a saída dos indivíduos, mas que quando combinado com outros factores possa ter um impacto preponderante neste particular, pelo que seria desejável procurar relações mais complexas entre as diversas variáveis em estudo, assumindo a existência de relações de mediação e moderação entre as mesmas.

Relativamente à motivação intrínseca, os resultados são consistentes com aqueles encontrados por Dysvik e Kuvaas (2010), sendo que esta variável tem uma relação negativa com a intenção de saída dos indivíduos, o que sugere que quanto mais os sujeitos estiverem motivados com o seu trabalho, menor será a sua predisposição para manterem índices elevados de intenção de saída organizacional. Dysvik e Kuvaas (2010) investigaram igualmente o papel desta variável enquanto moderadora da relação entre os objectivos de mestria e a intenção de saída, verificando que esta variável potenciava esta relação, o que indicia que a intenção de saída dos trabalhadores parece não depender tanto de traços disposicionais (como os objectivos de mestria), mas de influências contextuais associadas à percepção de realização individual dos sujeitos. A par do que já foi assumido para a exaustão emocional, seria pertinente aferir a existência de relações indirectas entre a motivação intrínseca e as restantes variáveis em análise.

No que concerne à personalidade, os resultados merecem algumas reservas. A medida utilizada verificou-se difícil de analisar, demonstrado o cariz complexo da variável e a sua dificuldade de operacionalização. Verificou-se que dois itens por dimensão não é o suficiente para conseguir analisar os efeitos das dimensões isoladamente, o que condicionou a análise desta variável da forma como ela é feita na generalidade dos estudos. A opção de criar dois índices gerais de personalidade, um associado a aspectos mais positivos, outro associado a aspectos mais negativos, permitiu

apenas fazer algumas inferências no que concerne ao impacto da personalidade na intenção de saída dos indivíduos, sendo que os aspectos negativos demonstraram uma influência negativa nas cognições de saída dos sujeitos. Neste particular, importa salientar que a investigação sobre a personalidade tem sido perpassada por vários condicionamentos a nível metodológico, obtendo resultados muito inconsistentes, pelo que este estudo, não obstante a medida utilizada ser de qualidade inferior às que são utilizadas na literatura em geral (e.g. NEO-PI), as dificuldades em trabalhar esta variável eram, em certa medida, expectáveis. Seria desejável ter recorrido a uma medida mais completa, como a versão mais longa da medida utilizada (BFI-44), para poder manter as dimensões de origem e poder comparar os resultados obtidos com outros da mesma área. Seguindo nesta linha, podemos ter como referência os resultados obtidos por Barrick e Mount (1996), que verificaram o impacto das dimensões da estabilidade emocional (pólo oposto do neuroticismo) e da conscienciosidade enquanto preditores da intenção de saída dos indivíduos. Embora não esses resultados não tenham sido apresentados devido aos baixos índices de fidelidade da medida, também neste estudo a dimensão da conscienciosidade demonstrou ser um preditor efectivo da intenção de saída organizacional, o que é consonante com os resultados obtidos com esta dimensão que, segundo Roberts, Chernyshenko, Stark e Goldberg (2005), é a dimensão de personalidade mais relevante. No entanto, e sustentando a assunção da dificuldade em operacionalizar a personalidade, os autores salientam que estes dados merecem reservas, uma vez que na maioria dos estudos a dimensão é medida de formas distintas (tem sido apresentada como realização individual, ordem, controlo ou responsabilidade), o que inviabiliza a comparação dos resultados obtidos.

Por fim, a percepção de alternativas obteve resultados parcialmente similares aos descritos por Griffeth et al., (2005), excepção feita para as dimensões da rede de contactos, que demonstrou ser um preditor efectivo de *turnover* neste estudo, e para a cristalização de alternativas, que tem poder preditivo no estudo original, mas não nesta investigação. A utilização desta medida justifica-se, quer pela assunção de que a percepção de alternativas pode ser encarada enquanto um construto multidimensional, quer pelo facto de este modelo ser uma extensão de uma das medidas mais reportadas na literatura, relacionada com a teoria de Blau (1994) dos comportamentos preparatórios e activos de pesquisa de trabalho. Griffeth, Steel, Allen e Bryan (2005) consideram que muitos modelos de *turnover* actuais continuam a encarar o processo como uma decisão

linear, pelo que seria desejável assumir que estas dimensões possam ter uma influência concomitante na decisão dos indivíduos quanto à sua saída organizacional.

5.3 Variáveis Organizacionais

As variáveis organizacionais constituem o maior bloco de variáveis em análise no presente estudo. Vamos começar por analisar a variável do pagamento, cujos resultados, contrariamente às expectativas, não foram significativos, embora fosse verosímil assumir que o sistema de recompensas fosse um preditor importante na determinação da intenção de saída dos indivíduos. Embora a medida proposta por Heneman e Schwab (1985) seja a mais referida na literatura, os resultados obtidos neste estudo levantam algumas questões quanto à sua adequabilidade. Heneman e Schwab (1979) verificaram que o sistema de pagamentos está geralmente relacionado com a intenção de saída dos trabalhadores. No entanto, nesta investigação esta assunção não foi verificada, uma vez que apenas a dimensão dos benefícios é significativa, mas acaba por perder o seu poder preditivo quando colocada a par com outras variáveis. Nesta perspectiva, os próprios autores reformularam posteriormente certos aspectos da medida, introduzindo mais duas dimensões, advogando a necessidade de ajustar a medida aos sistemas de pagamentos contemporâneos, em especial às organizações que recorrem a sistemas de pagamento específicos (e.g. orientados por objectivos). Neste sentido, são propostas seis novas dimensões, a saber: quantidade de aumento de pagamento, oportunidade de aumento de pagamento, modo de aumento de pagamento, condições de aumento de pagamento, controlo pessoal de aumento de pagamento e regras de aumento de pagamento (Heneman, Greenberger & Fox, 2002). Os resultados obtidos neste estudo acabam por estar em linha com as investigações mais recentes associadas aos sistemas de recompensas, nomeadamente aqueles que relacionam o nível de pagamento com o desempenho dos indivíduos. Segundo Cadsby, Song e Tapon (2007), os indivíduos cujo vencimento depende do cumprimento de determinados objectivos apresentam melhores índices de produtividade do que aqueles que têm salário fixo. Paralelamente, os indivíduos mais produtivos tendem a preferir um sistema de recompensas por objectivos, sendo que são também aqueles que possuem maior propensão para correr riscos em contexto profissional.

No que concerne à identificação organizacional, os resultados estão em consonância com aqueles reportados na literatura, que assumem uma relação inversa entre esta variável e a intenção de saída dos indivíduos (Abrams et al., 1998; Mael &

Ashforth, 1995). O interesse no estudo da identificação organizacional tem crescido nos últimos anos, uma vez que é uma variável com impacto transversal nos três níveis de análise – individual, grupal e organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). No entanto, e com a realidade organizacional em constante mutação, o modelo inicial proposto por Mael e Ashforth (1992) foi expandido, de forma a aferir com maior precisão a natureza do processo de identificação dos indivíduos com as suas organizações e os seus vínculos organizacionais. Neste sentido, Kreiner e Ashforth (2004) propuseram quatro dimensões, a saber: identificação, desidentificação, identificação ambivalente e identificação neutra.

No que respeita à implicação organizacional, na presente investigação apenas a dimensão afectiva obteve resultados significativos, destacando-se como o preditor de intenção de saída mais relevante em estudo. Estes resultados são parcialmente apresentados por Lee, Allen, Meyer e Rhee (2001), no qual a implicação afectiva é o preditor de intenção de saída mais relevante. No entanto, neste estudo, as implicações de continuidade e normativa assumem igualmente resultados significativos no que respeita ao seu impacto no *turnover*, situação não suportada pelos dados da presente investigação. Num outro estudo, relacionado com a intenção de permanência das enfermeiras, Meyer et al., (1993) já tinham encontrado resultados similares, destacando-se a implicação afectiva como a variável com maior impacto na intenção de permanência dos indivíduos. No presente estudo, e atendendo a que apenas a implicação afectiva apresentou resultados significativos, podemos recorrer ao argumento preconizado por Meyer e Allen (1997) de que os factores que contribuem para o desenvolvimento das três implicações são situacionais, considerando ainda próprias diferenças individuais entre os sujeitos. Neste estudo em particular, e dada a preponderância da implicação afectiva enquanto preditor de intenção de saída, podemos argumentar que os indivíduos se sentem confortáveis nas suas organizações (e.g. este conforto pode derivar de boas relações interpessoais), onde aplicam as suas competências e percebem que são uma mais-valia para a sua organização. As três formas de implicação contribuem para a formação de um vínculo com a organização, o que diminui a possibilidade dos indivíduos a quererem abandonar, mas as suas consequências são diferentes. No caso da implicação afectiva em particular, o sentido de vínculo organizacional por parte dos indivíduos que percebem este tipo de implicação materializa-se num comportamento que os sujeitos assumem ser em prol dos melhores interesses da sua organização (Meyer, Allen, & Topolnysky, 1998).

Relativamente à socialização organizacional, os resultados obtidos são algo divergentes dos reportados por Taormina (2004). Na presente investigação, apenas as dimensões do treino/formação e das perspectivas futuras tiveram poder preditivo, contrariamente aos dados apresentados pela autora, nos quais as quatro dimensões da socialização apresentam resultados significativos. Os resultados obtidos neste estudo acabam por questionar a assunção de Schneider, Smith, Taylor e Fleener (1998) que, aquando da explicação para o atrito organizacional considerado no modelo ASA (e.g. equivalente ao *turnover* actual), assumiram que a socialização organizacional poderia assumir um papel determinante ao facilitar o ajustamento do indivíduo à organização. Adicionalmente, estes autores defendem que os processos de socialização iriam contribuir activamente para um dos postulados do modelo – a homogeneidade de personalidade entre os indivíduos que permanecem na organização -, sendo que os sujeitos que não fossem devidamente socializados teriam uma maior propensão de saída. No entanto, e atendendo aos resultados inconsistentes obtidos com esta medida de socialização, estes resultados merecem um maior escrutínio, nomeadamente através da procura de relações indirectas.

No que respeita à satisfação organizacional, os resultados são consistentes com o que é reportado na literatura. Esta variável é basilar nos estudos de *turnover*, uma vez que os modelos preliminares consideravam que a insatisfação com o trabalho potenciava a intenção de saída dos indivíduos (Michaels & Spector, 1982). Consonante com esta assunção, neste estudo a satisfação organizacional assume uma relação inversa com a intenção de saída, resultados suportados igualmente por Griffeth e tal., (2000), que verificaram que a satisfação com o trabalho é, comparativamente com as outras dimensões da satisfação, o preditor mais forte do *turnover* organizacional.

Por fim, no que concerne à integração no trabalho (*job embeddedness*), a medida global sugerida por Crossley et. al (2007) apresentou uma relação inversa com a intenção de saída dos indivíduos, resultado similar ao apresentado pelos autores, que concluíram que a medida geral da integração no trabalho predizia não só a intenção de saída, como as intenções de pesquisa de trabalho e o *turnover* voluntário. Este efeito da integração no *turnover* já tinha sido reportado anteriormente noutros estudos, ainda que a medida em análise fosse compósita e não global (e.g. Mitchell et. al, 2001). No entanto, esta variável tem sido investigada a par com as intenções de pesquisa e com a satisfação organizacional, assumindo-se que os indivíduos mais integrados e satisfeitos com o seu trabalho procuram menos alternativas (Crossley et. al, 2007).

6. Conclusões Gerais

6.1 Contributos

Este estudo visa pretende salientar o carácter multidimensional do processo de *turnover* organizacional, demonstrando que os indivíduos, aquando da sua tomada de decisão, levam em linha de conta um conjunto de factores que podem ter uma influência concorrente neste processo. Esta perspectiva é, congruente com a posição definida por autores como Youngblood, Mobley e Meglino (1979), que defendem que um modelo completo de *turnover* deveria integrar antecedentes individuais, organizacionais e do contexto do mercado de trabalho, aconselhando o estudo longitudinal destes factores, uma vez que estamos a falar de aspectos dinâmicos e, conseqüentemente, que não irão permanecer estáticos ao longo do tempo. Os mesmos autores consideram que uma parte considerável da investigação tem encarado o processo de turnover de forma estática, observação igualmente feita por Holtom et.al (2008), que no seu trabalho demonstraram que a investgação na área, nos dias de hoje, integra já um conjunto muito vasto de factores, o que contribui para o enriquecimento dos modelos previamente desenvolvidos. Neste sentido, a obtenção de certos indicadores em contexto laboral por parte dos departamentos de recursos humanos das organizações, a par com o desenvolvimento de políticas eficazes de retenção, poderão mitigar os efeitos do turnover que, como já foi mencionado noutras secções, pode ter um efeito disfuncional e ineficaz no desempenho organizacional.

6.2 Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações. Um primeiro aspecto prende-se, como já foi mencionado noutras secções, com o tipo de amostra que foi analisado. Na impossibilidade de obter dados directamente de uma ou mais empresas, a opção passou por inquirir indivíduos em snowball o que, como se sabe, irá influenciar a validade externa deste estudo, impedido a generalização dos resultados.

Outro aspecto a salientar é o critério de selecção das variáveis que foram consideradas para esta investigação. Algumas variáveis relevantes não foram consideradas (e.g. absentismo, desempenho, cultura organizacional), uma vez que a recolha dos dados (amostra de conveniência) não foi adequada de forma a poder operacionalizar devidamente estes conceitos. Por outro lado, é possível que outros

aspectos individuais e organizacionais tenham sido descurados. Neste particular, e na parte das medidas individuais, justificava-se a utilização de uma medida de personalidade mais robusta, uma vez que a medida utilizada demonstrou não ser a mais apropriada para apreender a complexidade do construto. No que concerne às medidas organizacionais, variáveis como o contrato psicológico e o ajustamento indivíduo-organização poderiam ter dado algum *insight* adicional relativamente ao vínculos dos indivíduos com a sua organização.

Por fim, os resultados foram apresentados de forma algo simplista, assumindo relações directas entre os preditores definidos e a intenção de saída. Atendendo que uma parte significativa destas variáveis é integrada em modelos mais complexos, onde desempenham um papel indirecto (e.g. personalidade, exaustão emocional, suporte organizacional percebido), é verosímil assumir que a não exploração de relações de mediação e moderação possa propiciar uma visão parcelar e algo distorcida de algumas das relações em questão. Neste particular, importa ainda salientar a situação de duas variáveis: as responsabilidades maritais e o cargo de chefia. Nos dois casos, não existiam observações suficientes para que as variáveis pudessem ser integradas na análise dos preditores sócio-demográficos. No entanto, as responsabilidades maritais, por serem um preditor com alguma relevância, foram consideradas em separado, mas é plausível assumir que esta variável possa ter o seu impacto inflacionado nesta análise por estar a ser examinada em separado.

6.3 Investigação Futura

No que respeita a investigações futuras, seria desejável que fossem examinados modelos de turnover com maior nível de complexidade, não só integrando um maior número de preditores, mas também assumindo outras tipologias de relações entre as variáveis.

Por outro lado, existem áreas que foram descuradas nesta análise, mas que estão em voga nas investigações presentes, como é o caso da problemática do ajustamento indivíduo-organização. O modelo ASA de Schneider (1987) serve presentemente de base teórica para uma área denominada de ajustamento pessoa-organização (Chatman, 1989, Kristof, 1996), definida como a compatibilidade entre os indivíduos e as suas organizações, que nos últimos anos tem sido alvo de muita investigação. Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer e Ferris (2005) definem actualmente este ajustamento

indivíduo-organização em cinco dimensões, a saber: ajustamento indivíduo-organização, ajustamento indivíduo-vocação, ajustamento indivíduo-trabalho, preferências pessoais para o ajustamento com a Cultura e ajustamento indivíduo-equipa, assumindo que estes factores se relacionam com o auto-conceito dos indivíduos. Esta perspectiva assume intrinsecamente a multidimensionalidade do conceito de ajustamento, o que acaba por ser similar ao que é sugerido nesta investigação, uma vez que dentro destas tipologias poderemos enquadrar as diversas variáveis examinadas no presente estudo.

7. Referências

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9 (2), 331-341.
- Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Baysinger, B. D., & Mobley, W. H. (1983). Employee turnover: Individual and organisational analyses. In K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1, pp. 269-319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bluedorn, A. C. (1978). A Taxonomy of Turnover. *Academy of Management Review*, 3, 647-651.
- Bluedorn, A.C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*: 75-128. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing Human Resources : The financial impact of behavior in organizations* (4th Ed.). Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd Ed.). New Jersey: FT Press.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, *11* (1), 55-70.
- Coverdale, S., & Terborg, J. R. (1980). Re-Examination of the Mobley, Horner & Hollingsworth Model of Turnover: A Useful Replication. Papers on the behavior of individuals and groups in complex organizations.
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, *92* (4), 1031-1042.
- Curry, J.P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *29* (4), 847-858.
- David, A. H. (2010). Diversity, Innovation, and Corporate Strategy. In G. Moss (Ed.), *Profiting from Diversity: The Business Advantages and the Obstacles to Achieving Diversity*, London: Palgrave Macmillan.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, *26*(3), 446-456.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. 2010. Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, *39*(5), 622-638.
- Edwards, P., & Scullion, H. (1982). *The Social Organization of Industrial Conflict*. Oxford. Blackwell.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *82* (5), 812-820.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S.

- (2009). Turnover contagion: How coworker's job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Gill, C. (2009) Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices, *Human Resource Management Review*, 19, 39-50.
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 277-286.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, pp.245-293, JAI Press: Greenwich, CT.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The employment opportunity index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 335-349.
- Heneman III, H.G., & Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977)

model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 350-366.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio, South Western College Publishing.

Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard : Evaluating the impact of diversity on organizational performance*. Boston: Elsevier Science/Butterworth-Heinemann.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Hyland, M., & Jackson, S. E. (2006). A multiple stakeholder perspective: Implications for measuring work-family outcomes. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, and S. Sweet (Eds.), *The Work and Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives and Approaches*, pp. 527-549, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Johns, G. (2002). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, 232-252). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.

- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19* (1), 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal, 42* (4), 450-462.
- Mael, F.A. (1988). Organizational identification: Construct redefinition and a field application with organizational alumni. Dissertação de Doutorado não Publicada, Wayne State University, Detroit.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology, 48*, 309-333.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal, 47* (4), 566-582.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1* (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78* (4), 538-551.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. *Annual Review of Psychology, 49*, 229-258.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: University Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4,5,6), 305-558.
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203-212.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications* (11th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Smith, C., Daskalaki, M., Elger, T., & Brown, D. (2004). Labour turnover and management retention strategies in new manufacturing plants. *International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 371-396.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 253-273.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673-686.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27 (3), 346-360.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271- 282.
- Taormina, R. J. 2004. Convergent validity of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Turner, J. H. (2010). Measuring turnover: A review of traditional measurement methods and development of measurement techniques based on survival analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14 (1), 117-123.
- Urizar H., C., & Lée, S. (2003). The effects of unions on productivity: Evidence from large coffee producers in Guatemala. Research Network Working papers, 1-54.
- Verma, A. (2005). What do unions do to the workplace? Union effects on management and HRM policies. *Journal of Labor Research*, XXVI (3), 415-449.

- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Wheeler, A.R., Buckley, M.R., Halbesleben, J.R., & Ferris, G.R. (2005). "The elusive criterion of fit" revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 24, Greenwich, CT: Elsevier, JAI Press.
- Wysocki, B. Jr. (2000). Yet another hazard of the new economy: The Pied Piper effect. *Wall Street Journal*, March 30: A1.
- Youngblood, S. A., Mobley, W. H., & Meglino, B. M. (1979). A longitudinal analysis of the turnover process. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 507-516.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individual's turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

8. Anexos

Anexo 1 – QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objectivo aferir a sua opinião sobre vários aspectos relacionados com o funcionamento organizacional.

A sua participação é voluntária e, por favor, lembre-se de que não existem respostas certas nem erradas e que todas as respostas são anónimas e confidenciais.

A seguir, encontrará um conjunto de afirmações que se reportam a vários domínios da vida organizacional. Pedimos-lhe para que, tendo em consideração a sua situação organizacional presente, avalie em que medida essas afirmações **são verdadeiras para si**, de acordo com as escalas apresentadas.

Muito Insatisfeito						Muito Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

1. O meu ordenado líquido;						
2. O meu pacote de benefícios;						
3. O meu aumento mais recente;						
4. A influência que o meu superior tem sobre o meu ordenado;						
5. O meu salário actual;						
6. A quantia que a empresa paga relativamente aos meus benefícios;						
7. Os aumentos que recebi usualmente no passado;						
8. A estrutura de pagamentos da organização;						
9. Informação que a organização dá sobre assuntos relacionados com pagamentos que me digam respeito;						
10. O meu nível geral de pagamento;						
11. O valor dos meus benefícios;						
12. Pagamento de outros empregos na organização;						
13. Consistência das políticas de pagamento da empresa;						
14. O valor do meu salário actual;						
15. Número de benefícios que recebo;						
16. A forma como os meus aumentos é determinada;						
17. Diferenças de pagamentos entre os empregos na organização;						
18. O modo como a organização realiza os pagamentos.						

Nada Verdadeiro						Completamente Verdadeiro
1	2	3	4	5	6	7

1. Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho;						
2. Sinto-me usado no fim do dia de trabalho;						
3. Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar outro dia no meu						

emprego;	
4. Trabalhar com as pessoas todo o dia é realmente um esforço para mim;	
5. Sinto-me desgastado pelo meu trabalho;	
6. Sinto-me frustrado pelo meu emprego;	
7. Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu emprego;	
8. Trabalhar directamente com as pessoas coloca muito stress sobre mim;	
9. Sinto-me como se tivesse atingido o meu limite.	

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Quando alguém critica a minha organização, considero-o/ sinto-o como um insulto pessoal;	
2. Estou muito interessado (a) sobre o que os outros pensam sobre a minha organização;	
3. Quando eu falo sobre esta organização, normalmente digo “nós” em vez de “eles”;	
4. Os sucessos desta organização são os meus sucessos;	
5. Quando alguém elogia esta organização, considero-o como um elogio pessoal;	
6. Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado.	

1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira com esta organização;	
2. Sinto realmente como se os problemas desta organização fossem os meus;	
3. Realmente não sinto um forte sentido de pertença em relação à minha organização;	
4. Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização;	
5. Não me sinto como parte da família, na minha organização;	
6. Esta organização tem bastante significado pessoal para mim;	
7. Neste momento, ficar na minha organização é tanto uma questão de necessidade, como de vontade própria;	
8. Seria muito difícil para mim sair da minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse;	
9. Grande parte da minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse sair da minha organização agora;	
10. Sinto que tenho muito poucas opções a considerar ao sair desta organização;	
11. Se eu já não tivesse investido tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar noutro lugar;	
12. Uma das poucas consequências negativas de sair desta organização seria a escassez de alternativas disponíveis;	
13. Não sinto qualquer obrigação em ficar com o meu presente empregador;	
14. Mesmo que fosse para meu benefício, sinto que não seria certo sair da minha organização neste momento;	
15. Sentir-me-ia culpado se saísse desta organização agora;	
16. Esta organização merece a minha lealdade;	
17. Não sairia da minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá estão;	
18. Devo muito à minha organização.	

1. Esta organização providenciou-me um excelente treino de trabalho;	
2. Sei muito bem como conseguir que as coisas sejam feitas nesta organização;	

3. Outros trabalhadores ajudaram-me no trabalho, de diversas formas;	
4. Há muitas hipóteses para uma boa carreira nesta organização;	
5. O treino que tive nesta organização permitiu-me fazer o meu trabalho muito bem;	
6. Tenho uma noção completa dos meus deveres nesta organização;	
7. Os meus colegas de trabalho estão normalmente dispostos a oferecer a sua ajuda ou conselhos;	
8. Estou satisfeito/a com as compensações oferecidas nesta organização;	
9. Esta companhia oferece treino rigoroso para melhorar as aptidões de trabalho dos empregados;	
10. Os objectivos desta organização foram bem explicitados;	
11. A maior parte dos meus colegas de trabalho aceitaram-me como membro desta organização;	
12. Oportunidades de crescimento nesta organização são disponibilizadas a quase toda a gente;	
13. As instruções que o meu supervisor/superior me deu foram valiosas para me ajudar a fazer um trabalho melhor;	
14. Tenho uma boa noção da forma como esta organização opera;	
15. Os meus colegas de trabalho fizeram muito para me ajudar a adaptar a esta organização;	
16. Posso antecipar facilmente as minhas hipóteses de promoção nesta organização;	
17. O tipo de treino de trabalho dado nesta organização é muito eficaz;	
18. Os objectivos desta organização são entendidos por quase todos os que aqui trabalham;	
19. O meu relacionamento com outros trabalhadores desta organização é muito bom;	
20. Espero que esta organização continue a empregar-me por muitos mais anos.	

1. A organização valoriza o meu contributo para o seu próprio bem-estar;	
2. A organização não aprecia nenhum esforço extra da minha parte;	
3. A organização ignoraria qualquer queixa da minha parte;	
4. A organização importa-se realmente com o meu bem-estar;	
5. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não se aperceberia;	
6. A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho, duma forma geral;	
7. A organização não mostra muita preocupação por mim;	
8. A organização orgulha-se dos meus bons resultados no trabalho.	

1. Encontro verdadeiro gosto no meu trabalho;	
2. Gosto do meu trabalho mais que a generalidade dos trabalhadores;	
3. Raramente me aborreço com o meu trabalho;	
4. Não consideraria aceitar outro trabalho;	
5. Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho;	
6. Sinto-me, de certa forma, bastante satisfeito com o meu trabalho actual.	

Eu vejo-me como alguém que...

1. É reservado;	
2. É geralmente de confiança;	
3. Tem tendência para ser preguiçoso;	
4. É descontraído, lida bem com o stress;	
5. Tem poucos interesses artísticos;	
6. Gosta de sair, é sociável;	

7. Tem tendência a achar defeitos nos outros;	
8. Faz um trabalho perfeito;	
9. Se enerva facilmente;	
10. Tem uma imaginação activa.	

1. Sinto-me vinculado a esta organização;	
2. Seria difícil para mim abandonar esta organização;	
3. Estou demasiado “preso” a esta organização para sair;	
4. Sinto-me ligado a esta organização;	
5. Eu simplesmente não poderia sair da organização para a qual trabalho;	
6. Seria fácil para mim sair desta organização;	
7. Eu estou fortemente ligado a esta organização.	

1. Na minha organização, as promoções são regulares;	
2. Estou num trabalho que não me oferece margem de progressão;	
3. Existe uma oportunidade de progredir;	
4. Há uma boa oportunidade de progressão;	
5. Existe uma boa hipótese de poder avançar.	
1. As tarefas que realizo no meu trabalho são agradáveis;	
2. Penso efectivamente que o meu trabalho tem significado;	
3. As tarefas que realizo no meu trabalho são, elas mesmas, uma importante força motriz para mim;	
4. O meu emprego é tão interessante que é uma motivação em si mesmo.	

1. Não existem muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho de hoje em dia;	
2. Tendo em conta as minhas habilitações e experiência, não deveria ser difícil ter um novo emprego;	
3. Posso pensar num número de organizações que provavelmente me ofereceriam um emprego, caso eu andasse à procura;	
4. Se eu procurasse um emprego, provavelmente acabaria por arranjar um melhor do que aquele que tenho agora;	
5. Na generalidade, os empregos que eu conseguiria se me fosse embora daqui seriam superiores ao que tenho agora;	
6. A maior parte dos empregos que eu podia ter podiam ser uma melhoria sobre as minhas circunstâncias presentes;	
7. Tenho uma rede de contactos de longo espectro que me poderia ajudar a encontrar outras oportunidades de emprego;	
8. Tenho contactos noutras empresas que poderiam ajudar-me a alinhar num novo emprego;	
9. O meu trabalho e/ou actividades sociais tendem a pôr-me em contacto com um número de pessoas que me poderiam ajudar a alinhar num novo emprego;	
10. De momento, tenho uma oferta de emprego “em cima da mesa” de um outro empregador, caso eu quera escolhê-la;	
11. Encontrei uma melhor alternativa ao meu presente emprego;	
12. Não estou apto a mudar-me para outro local de residência agora, mesmo que me surgisse um emprego melhor;	
13. A carreira do meu/minha esposo/a dificulta a minha saída;	
14. Há factores na minha vida pessoal (ex: crianças em idade escolar, familiares, etc.) que dificultam a minha saída num futuro próximo.	

1. Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 12 meses;	
2. Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 3 anos;	

Para fins meramente estatísticos, pedimos-lhe ainda que responda a algumas questões de cariz individual.

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Qual foi o grau de escolaridade mais elevado que atingiu? _____

Estado Civil: Solteiro/a Casado/a Divorciado/a Separado/a

União de Facto Viúvo/a

Tem filhos? Sim Não Se Sim, Quantos? ____

Há quantos anos trabalha nesta organização? ____ anos

Está efectivo/a nesta organização? Sim Não

Nos últimos cinco anos em quantas empresas trabalhou? 1 2 3

4 ou 5 6 ou mais

O seu cônjuge/ companheiro (a) trabalha? Sim Não

O seu cônjuge/ companheiro(a) é dependente de si? Sim Não

Possui um cargo de chefia? Sim Não

Encontra-se presentemente a gerir outros colaboradores? Sim Não

Obrigado pela sua participação!

Anexo 2 - Escala de Atrito Organizacional

Variável	Itens	Escala	Nº Itens	Autores
Identificação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Quando alguém critica a minha organização, considero-o/ sinto-o como um insulto pessoal; Estou muito interessado (a) sobre o que os outros pensam sobre a minha organização; Quando eu falo sobre esta organização, normalmente digo “nós” em vez de “eles”; Os sucessos desta organização são os meus sucessos; Quando alguém elogia esta organização, considero-o como um elogio pessoal. Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado. 	<p>Escala original tipo Likert de 5 pontos (1= Concordo totalmente, 5= Discordo totalmente) , alterada para 7 pontos</p> <p>(7= Concordo totalmente, 1 = Discordo totalmente)</p>	6 itens	Mael & Ashforth (1992)
Implicação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> IA1 – Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira com esta organização; IA2 – Sinto realmente como se os problemas desta organização fossem os meus; IA3 – Realmente não sinto um forte sentido de pertença em relação à minha organização (R); IA4 – Não me sinto emocionalmente ligado a esta organização (R); IA5 – Não me sinto como parte da família, na minha organização (R); IA6 – Esta organização tem bastante significado pessoal para mim. <ul style="list-style-type: none"> IC1 – Neste momento, ficar na minha organização é uma questão de necessidade, tanto como de desejo; IC2 – Seria muito difícil para mim sair da minha organização neste momento, mesmo que eu quisesse; 	<p>Escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo totalmente)</p>	18 itens (6 por cada dimensão)	<p>Meyer et al, (1993)</p> <p>Lee, Allen, Meyer & Rhee (2001)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • IC3 – Grande parte da minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse sair da minha organização agora; • IC4 – Sinto que tenho muito poucas opções a considerar ao sair desta organização; • IC5 – Se eu já não tivesse investido tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar noutra lugar; • IC6 – Uma das poucas consequências negativas de sair desta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. • IN1 – Não sinto qualquer obrigação em ficar com o meu presente empregador (R); • IN2 – Mesmo que fosse para meu benefício, sinto que não seria certo sair da minha organização neste momento; • IN3 – Sentir-me-ia culpado se sáísse desta organização agora; • IN4 – Esta organização merece a minha lealdade; • IN5 – Não sairia da minha organização agora porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá estão; • IN6 – Devo muito à minha organização. 			
<p>Suporte Organizacional Percebido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A organização valoriza o meu contributo para o seu próprio bem-estar; • A organização não aprecia nenhum esforço extra da minha parte (R); • A organização ignoraria qualquer queixa da minha parte (R); • A organização importa-se realmente com o meu bem-estar; • Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não se aperceberia (R); • A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho, numa forma geral; • A organização não mostra muita preocupação por mim (R); • A organização orgulha-se dos meus bons resultados no trabalho; 	<p>Escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente, 7 = Concordo totalmente)</p>	<p>Versão reduzida – 8 itens</p>	<p>Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986)</p>
<p>Satisfação no Trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontro verdadeiro gosto no meu trabalho; • Gosto do meu trabalho mais que a generalidade dos trabalhadores; • Raramente me aborreço com o meu trabalho; • Não consideraria aceitar outro trabalho; • Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho; • Sinto-me, de certa forma, bastante satisfeito com o meu 	<p>Escala tipo Likert de 5 pontos (1= Discordo totalmente, 5= Concordo)</p>	<p>Versão reduzida – 6 itens</p>	<p>Brayfield e Rothe (1951)</p> <p>Curry, Price & Mueller (1986), 6</p>

	trabalho actual;	totalmente),		items adaptados
		alterada para 7 pontos		
Integração no Trabalho (Job Embeddedness) – Escala Global	<ul style="list-style-type: none"> Sinto-me vinculado a esta organização; Seria difícil para mim abandonar esta organização; Estou demasiado “preso” a esta organização para sair; Sinto-me ligado a esta organização; Eu simplesmente não poderia sair da organização para a qual trabalho; Seria fácil para mim sair desta organização (R); Eu estou fortemente ligado a esta organização. 	<p>Escala de 5 pontos (1= Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente), alterada para 7 pontos</p>	7 itens	Crossley, Bennetty, Jex , Burnley 2007
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> O meu ordenado líquido; L O meu pacote de benefícios; B O meu aumento mais recente; R A influência que o meu superior tem sobre o meu ordenado; R O meu salário actual; L A quantia que a empresa paga relativamente aos meus benefícios; B Os aumentos que recebi usualmente no passado; R A estrutura de pagamentos da organização; S/A Informação que a organização dá sobre assuntos relacionados com pagamentos que me digam respeito; S/A O meu nível geral de pagamento; L O valor dos meus benefícios; B Pagamento de outros empregos na organização; S/A Consistência das políticas de pagamento da empresa; S/A O valor do meu salário actual; L Número de benefícios que recebo; B A forma como os meus aumentos é determinada; R Diferenças de pagamentos entre os empregos na organização; S/A O modo como a organização realiza os pagamentos. S/A 	<p>Escala original de 5 pontos (1= Muito insatisfeito e 5 Muito satisfeito), alterada para 7 pontos</p> <p>(1= Muito insatisfeito e 7 Muito satisfeito).</p>	<p>18 itens</p> <p>L – Nível</p> <p>B – Benefícios</p> <p>R – Aumento</p> <p>S/A – Estrutura / Administração</p>	Heneman III & Schwab (1985)

Personalidade BFI-10	<ul style="list-style-type: none"> • Eu vejo-me como alguém que... • É reservado; • É geralmente de confiança; • Tem tendência para ser preguiçoso; • É relaxado, que lida bem com o stress; • Tem poucos interesses artísticos; • Gosta de sair, é sociável; • Tem tendência a achar defeitos nos outros; • Faz um trabalho perfeito; • Se enerva facilmente; • Tem uma imaginação activa. 	Escala de 5 pontos (1= Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente), alterada para 7 pontos	10 itens, 5 Dimensões: Extroversão - 2 Abertura - 2 Neuroticismo - 2 Consciosidade - 2 Agradabilidade - 2	
Intenção de Saída	<ul style="list-style-type: none"> • Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 12 meses; • Irei provavelmente procurar outro trabalho nos próximos 3 anos; 	Escala de 5 pontos (1= Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente), alterada para 7 pontos	2 itens	Hom e Griffeth (1991)
Motivação Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> • As tarefas que realizo no meu trabalho são agradáveis; • Penso efectivamente que o meu trabalho tem significado; • As tarefas que realizo no meu trabalho são, elas mesmas, uma importante força motriz para mim; • O meu emprego é tão interessante que é uma motivação em si mesmo. 	Escala de 5 pontos (1= Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente), alterada para 7 pontos	4 itens	Kuvaas (2006)
Socialização Organizacional (Inventário de SO revisto)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta organização providenciou-me um excelente treino de trabalho; TR • Sei muito bem como conseguir que as coisas sejam feitas nesta organização; UN • Outros trabalhadores ajudaram-me no trabalho, de diversas formas; CS 	Escala de 7 pontos (1= Discordo totalmente e 7 Concordo totalmente)	20 itens, 4 Dimensões: TR – Treino UN – Compreensão	Taormina (2004)

	<ul style="list-style-type: none"> • Há muitas hipóteses para uma boa carreira nesta organização; FP • O treino que tive nesta organização permitiu-me fazer o meu trabalho muito bem; TR • Tenho uma noção completa dos meus deveres nesta organização; UN • Os meus colegas de trabalho estão normalmente estão dispostos a oferecer a sua ajuda ou conselhos; CS • Estou satisfeito/a com as compensações oferecidas nesta organização; FP • Esta companhia oferece treino rigoroso para melhorar as aptidões de trabalho dos empregados; TR • Os objectivos desta organização foram bem explicitados; UN • A maior parte dos meus colegas de trabalho aceitaram-me como membro desta organização; CS • Oportunidades de crescimento nesta organização são disponibilizadas a quase toda a gente; FP • As instruções que o meu supervisor/superior me deu foram valiosas para me ajudar a fazer um trabalho melhor; TR • Tenho uma boa noção da forma como esta organização opera; UN • Os meus colegas de trabalho fizeram muito para me ajudar a adaptar a esta organização; CS • Posso antecipar facilmente as minhas hipóteses de promoção nesta organização; FP • O tipo de treino de trabalho dado nesta organização é muito eficaz; TR • Os objectivos desta organização são entendidos por quase todos os que aqui trabalham; UN • O meu relacionamento com outros trabalhadores desta organização é muito bom; CS • Espero que esta organização continue a empregar-me por muitos mais anos; FP 		<p>CS – Apoio dos colegas de trabalho</p> <p>FP – Perspectivas Futuras</p>	
Exaustão Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho; • Sinto-me usado no fim do dia de trabalho; • Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar outro dia no meu emprego; • Trabalhar com as pessoas todo o dia é realmente um esforço para mim; 	Escala de Likert de 7 pontos (1 = Nada verdadeiro e 7 = Completamente	9 itens	Maslach (1981)

	<ul style="list-style-type: none"> • Sinto-me desgastado pelo meu trabalho; • Sinto-me frustrado pelo meu emprego; • Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu emprego; • Trabalhar directamente com as pessoas coloca muito stress sobre mim; • Sinto-me como se tivesse atingido o meu limite; 	verdadeiro)		
Percepção de Alternativas	<ul style="list-style-type: none"> • Não existem muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho de hoje em dia; EM • Tendo em conta as minhas habilitações e experiência, não deveria ser difícil ter um novo emprego; EM • Posso pensar num número de organizações que provavelmente me ofereceriam um emprego, caso eu andasse à procura; EM • Se eu procurasse um emprego, provavelmente acabaria por arranjar um melhor do que aquele que tenho agora; DES • Na generalidade, os empregos que eu conseguiria se me fosse embora daqui seriam superiores ao que tenho agora; DES • A maior parte dos empregos que eu podia ter podiam ser uma melhoria sobre as minhas circunstâncias presentes; DES • Tenho uma rede de contactos de longo espectro que me poderia ajudar a encontrar outras oportunidades de emprego; NET • Tenho contactos noutras empresas que poderiam ajudar-me a alinhar num novo emprego; NET • O meu trabalho e/ou actividades sociais tendem a pôr-me em contacto com um número de pessoas que me poderiam ajudar a alinhar um novo emprego; NET • De momento, tenho uma oferta de emprego “em cima da mesa” de um outro empregador, caso eu quera escolhê-la; CR • Encontrei uma melhor alternativa ao meu presente emprego; CR • Não estou apto a mudar-me para outro local de residência agora, mesmo que me surgisse um emprego melhor; MO • A carreira do meu/minha esposo/a dificulta a minha 	Escala de 5 pontos (1= Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente), alterada para 7 pontos	14 itens, 5 Dimensões: EM – Facilidade de movimento DES – Desejabilidade de movimento NET – Rede de contactos CR – Cristalização de alternativas MO - Mobilidade	Griffeth et. al (2005)

	<p>saída (R); MO</p> <ul style="list-style-type: none">• Há factores na minha vida pessoal (ex: crianças em idade escolar, familiares, etc.) que dificultam a minha saída num futuro próximo; MO			
--	--	--	--	--

**MODELO EUROPEU DE
CURRICULUM VITAE**



INFORMAÇÃO PESSOAL

Nome **PEREIRA, MARIANA AUGUSTA DA SILVA**

Correio electrónico **Mariana_Pereira@netvisao.pt**

Nacionalidade **Portuguesa**

Data de nascimento **19 / 06 / 1983**

**FORMAÇÃO ACADÉMICA E
PROFISSIONAL**

- Datas **Julho 2010**
- Nome e tipo da organização de ensino ou formação **Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE**
 - Principais disciplinas/competências profissionais **Pós-Graduação em Análise de Dados em Ciências Sociais**
- Classificação obtida (se aplicável) **Média Final – 18 Valores**

- Datas **A partir de Setembro de 2007**
- Nome e tipo da organização de ensino ou formação **Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE**
 - Principais disciplinas/competências profissionais **Frequência do Mestrado em Comportamento Organizacional**

- Datas **Desde Outubro de 2003 até 2007**
- Nome e tipo da organização de ensino ou formação **Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE**
 - Principais disciplinas/competências profissionais **Frequência da Licenciatura em Psicologia**
- Classificação obtida (se aplicável) **Média Final – 14 Valores**

- Datas **Ano Lectivo 2002 / 2003**
- Nome e tipo da organização de ensino ou formação **Externato Alfa**
 - Principais **Conclusão da Formação do Ensino Secundário**

disciplinas/competências
profissionais

- Classificação obtida (se aplicável) 17 Valores

SEMINÁRIOS E CONGRESSOS

- Datas 28 e 29 de Outubro de 2004
- Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
 - Principais disciplinas/competências profissionais III Encontro de Investigação em Psicologia Social e das Organizações

APTIDÕES E COMPETÊNCIAS PESSOAIS

PRIMEIRA LÍNGUA **Português**

OUTRAS LÍNGUAS

	Inglês	Francês	Espanhol
• Compreensão escrita	Bom	Bom	Bom
• Expressão escrita	Bom	Bom	Elementar
• Expressão oral	Bom	Bom	Elementar

APTIDÕES E
COMPETÊNCIAS SOCIAIS

Durante anos fiz parte da equipa Feminina de Futebol do estabelecimento de Ensino que frequentava, tendo sido capitã por diversas vezes, o que me proporcionou uma boa capacidade de interacção com um vasto leque de pessoas, de classes e idades diferentes.

A nível académico, elaborei trabalhos de grupo e fiz a sua apresentação oral em diversas disciplinas. Capacidade de adaptação a ambientes multiculturais diferenciados, espírito de equipa e boas competências de comunicação foram incrementadas por essas actividades.

APTIDÕES E
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Conhecimentos na óptica de utilizador nos programas da Microsoft (Word; Excel e PowerPoint)

Conhecimentos nos seguintes Sistemas Operativos (MsDos; Windows 3.x/95/98/XP)

Conhecimentos no programa estatístico SPSS

Conhecimentos de Internet.