

## **Ficar ou sair: avaliando a compatibilidade com a organização mediante realização de valores pessoais**

**LEONARDO BLANCO DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

leonardoblanco.80@gmail.com

**SILVIA MARCIA RUSSI DE DOMENICO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

silviadedomenico@gmail.com

## **Introdução**

A saída voluntária, que ocorre quando profissionais decidem deixar a organização em que trabalham, gera custos para a organização e para eles próprios. Uma série de variáveis influencia a saída da organização, sendo a intenção de saída (IS) o preditor mais forte. No presente estudo, considerando-se a importância de valores para os estudos em compatibilidade P-O, propõe-se Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP) como um conteúdo de compatibilidade P-O percebida.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O problema de pesquisa deste estudo é assim redigido: A percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional influencia na intenção do indivíduo em sair da organização em que trabalha? O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar se a percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional influencia na intenção de saída da organização.

## **Fundamentação Teórica**

Com apoio na teoria ASA (SCHNEIDER, 1987; SCHNEIDER et al., 1995) e na definição de valores pessoais como metas motivacionais (SCHWARTZ, 1992), propõe-se que os indivíduos se percebem compatíveis com as organizações quando eles percebem realizar seus valores no ambiente organizacional.

## **Metodologia**

O instrumento de pesquisa, composto por questionários para mensurar RVP, intenção de saída e questões sociodemográficas e funcionais, foi aplicado online, obtendo resposta de 553 participantes que trabalhavam em organizações no Brasil. Os dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas como análise fatorial confirmatória (VP e RVP) e exploratória (IS), correlações e modelagem de equações estruturais.

## **Análise dos Resultados**

Verificou-se que as percepções de realização de valores de Abertura a mudança e de Autopromoção no ambiente organizacional exercem influência em intenção de saída desse ambiente, assim como o fato dos participantes terem ou não dependentes, o nível do cargo e o nível de escolaridade.

## **Conclusão**

Este estudo contribui para a literatura em compatibilidade P-O percebida, identificando um de seus conteúdos – RVP, bem como para a literatura em RVP, inserindo-o no campo dos estudos sobre compatibilidade P-O; desenvolvendo um novo questionário para a sua mensuração, com base na teoria refinada de valores pessoais de Schwartz et al. (2012); e, investigando a influência de RVP em intenção de saída.

## **Referências Bibliográficas**

- MAURINO, S. M.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 3, p. 177-213, 2012.
- SCHNEIDER, B. The people make the place. *Personnel Psychology*, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

# FICAR OU SAIR: AVALIANDO A COMPATIBILIDADE COM A ORGANIZAÇÃO MEDIANTE REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS

## 1 INTRODUÇÃO

Ao menos uma parte dos indivíduos cresce ouvindo que o ambiente de trabalho é um local para se buscar realização. Por outro lado, observa-se constantemente a abertura de vagas em função de pedidos de demissão. Assim, parece haver um descompasso que deve ser compreendido.

Dentre as possíveis razões para que um indivíduo que havia sido atraído e selecionado pela organização tenha a intenção de deixá-la está sua percepção de que é incompatível com a organização.

De acordo com a teoria Atração-Seleção-Atrito (ASA), “as pessoas são atraídas pelas metas, é com as metas que elas interagem e, se não forem compatíveis, saem” (SCHNEIDER, 1987, p. 443, tradução dos pesquisadores).

Com apoio na definição de valores pessoais como metas motivacionais (SCHWARTZ, 1992), Billsberry (2003), Morley (2007) e Maurino e Domenico (2012) haviam postulado que os valores pessoais podem ser entendidos como as metas que estão no centro da teoria ASA.

Adicionalmente, Maurino e Domenico (2012) introduziram o conceito de realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP), sendo a realização dos valores pessoais, vistos como metas motivacionais dos indivíduos, na organização onde atuam ao desempenharem as atividades cotidianas.

Neste estudo, observa-se a necessidade de melhor compreensão do que vem a ser compatibilidade indivíduo-organização percebida. Uma das formas de compreendê-la se dá pela identificação de seus conteúdos. Propondo RVP como conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida, defende-se que os indivíduos se percebem compatíveis com as organizações em que trabalham quando percebem realizar seus valores no ambiente organizacional.

Empiricamente, tendo em vista que a intenção de saída é uma das variáveis mais estudadas nas pesquisas de compatibilidade *P-O* (SANTOS; DOMENICO, 2015), verifica-se a influência de RVP em intenção de saída.

Este trabalho visa contribuir para a literatura inserindo RVP na literatura em compatibilidade *P-O*, apresentando novos questionários para mensurar RVP e intenção de saída, e estudando a influência de RVP em intenção de saída da empresa. Também busca contribuir para a gestão ao demonstrar a influência de RVP em intenção de saída, possibilitando a reflexão sobre a possibilidade de se tomar ações para a diminuição dos níveis de intenção de saída.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Intenção de saída

Entende-se a saída da organização como o término da relação de emprego entre um indivíduo e uma empresa (TETT; MEYER, 1993). A saída voluntária, que ocorre quando o colaborador escolhe terminar a relação (TETT; MEYER, 1993; PRICE, 2001) e cujas influências residem principalmente em fatores motivacionais (COTTON; TUTTLE, 1986; BLAU; BOAL, 1989), é tida como particularmente problemática para a gestão, uma vez que esta não a planeja (ALLISEY et al., 2014).

Para além de custos em decorrência da saída de funcionários (MUCHINSKY; MORROW, 1980; STAW, 1980; WASMUTH; DAVIS, 1983; HINKIN; TRACEY, 2000; SHAW et al., 2005; JIANG et al., 2009; DAVIDSON et al., 2010; MCWILLIAMS, 2011; ALLEN et al., 2014), autores enfatizam a necessidade de reter talentos para manter a organização competitiva em face de fenômenos como globalização, avanço tecnológico

acelerado e aumento do trabalho do conhecimento (BOSWELL et al., 2005; HOLTOM et al., 2008; SIQUEIRA et al., 2014). Shaw et al. (2005) defendem que a saída voluntária é um componente importante na equação que relaciona práticas de gestão de recursos humanos com desempenho organizacional.

Devido a suas consequências negativas, a saída é uma variável dependente que tem chamado a atenção de pesquisadores da Administração e da Psicologia Organizacional e do Trabalho (MOBLEY et al., 1979; SCHNEIDER, 1987; EDWARDS; CABLE, 2009; ALLEN et al., 2014). Compreender os motivos que levam o colaborador a decidir sair da organização é relevante tanto do ponto de vista teórico como do prático, sendo uma variável importante para pesquisadores e gestores.

Estudos empíricos têm apontado a intenção de saída como o preditor mais forte da saída da organização (MOBLEY et al., 1979; MITCHEL, 1981; O'REILLY et al., 1981; STEEL; OVALLE II, 1984; MICHAELS; SPECTOR, 1982; LEE; MOWDAY, 1987; CAMPION, 1991; BRIGHAM et al., 2007; ALLISEY et al., 2014; CESÁRIO; FEIJÃO, 2014). Com base em Fishbein e Ajzen (1975, p. 12, tradução dos pesquisadores), que definem intenção como “um tipo especial de crença, em que o objeto é sempre a própria pessoa e o atributo é sempre um comportamento”, define-se, no presente estudo, intenção de saída como a crença do indivíduo de que ele deixará a organização.

Santos e Domenico (2015) verificaram que 29,3% dos estudos em compatibilidade *P-O* elegeram intenção de saída como variável dependente. Enquanto alguns autores reportam uma relação direta entre compatibilidade *P-O* e intenção de saída (VAN VIANEN, 2000; XIMÉNEZ; SAN MARTÍN, 2000; BRIGHAM et al., 2007; VAN VIANEN et al., 2007; CENNAMO; GARDNER, 2008; NARAYANAN; SEKAR, 2009; EDWARDS; BILLSBERRY, 2010; JUNG et al., 2010; NICOL et al., 2011), outros defendem que essa relação é mediada por satisfação no trabalho (TETT; MEYER, 1993; WESTERMAN; CYR, 2004; ARTHUR JR. et al., 2006; EDWARDS et al., 2006; LIU et al., 2010). Aqui, não havendo suporte teórico ou empírico sobre a relação entre RVP e satisfação no trabalho, opta-se por focar na relação direta entre RVP e intenção de saída.

## 2.2 Compatibilidade indivíduo-organização percebida

Enquanto a compatibilidade *P-O* seria “a compatibilidade entre indivíduos e organizações que ocorre quando: a) pelo menos uma entidade provê a outra em suas necessidades, ou b) elas compartilham características fundamentais similares, ou c) ambas” (KRISTOF, 1996, p.4-5, tradução dos pesquisadores), observa-se a falta de resposta na literatura sobre o que vem a ser a compatibilidade *P-O* percebida.

Autores questionam se a compatibilidade *P-O* percebida continua a ser compatibilidade *P-O* ou se seria um outro conceito (KRISTOF, 1996; MEGLINO, RAVLIN, 1998; EDWARDS et al., 2006; KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2003). Edwards et al. (2006) sustentam que se tratam de fenômenos psicológicos ou experiências subjetivas diferentes.

Inicialmente, a compatibilidade percebida foi caracterizada como um julgamento (KRISTOF, 1996; CABLE; DERUE, 2002; OSTROFF, 2012). Por exemplo, Kristof (1996, p. 11, tradução e grifo dos pesquisadores) declara tratar-se do “*juízo* de que um indivíduo é compatível com uma organização”.

A ênfase é colocada, então, no aspecto cognitivo da compatibilidade *P-O* percebida. Kristof-Brown et al. (2005, p. 291-292, tradução e grifo dos pesquisadores) mencionam manipulação cognitiva e esquemas de ponderação. Segundo os autores,

compatibilidade percebida permite o maior grau de *manipulação cognitiva* porque a *avaliação* é toda feita na mente dos respondentes, permitindo que eles apliquem seus próprios *esquemas de pesos* para os vários aspectos do ambiente. Isso permite diferenças individuais na importância ou saliência de várias dimensões que são capturadas em suas avaliações.

Em seguida, os autores começam a enfatizar o aspecto afetivo da compatibilidade *P-O* percebida. Nesse sentido, Edwards et al. (2006, p. 822, tradução dos pesquisadores) afirmam que “percepções molares podem significar afeto mais do que julgamento da compatibilidade percebida entre indivíduo e ambiente”. Por sua vez, Judge (2012, p. 436, tradução dos pesquisadores) defende que medidas diretas de compatibilidade são “análogas a outras medidas de respostas afetivas à situação organizacional (por exemplo, satisfação no trabalho) que capturam a reação subjetiva geral ou afetiva para o ambiente contextual”. Enfim, Kristof-Brown e Billsberry (2013, p. 1, tradução dos pesquisadores) definem a compatibilidade percebida como “um sentimento interno de compatibilidade”.

Embora alguns autores defendem que esta se refere a uma “impressão geral de compatibilidade” (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012, p. 133, tradução dos pesquisadores) ou “compatibilidade geral” (KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2013, p. 4, tradução dos pesquisadores), Edwards e Billsberry (2010) relatam ser difícil para os participantes responderem sobre a compatibilidade em geral, ou responderem a uma questão como “Quanto você é compatível com a organização em que trabalha?”.

French Jr. et al. (1974), em estudo sobre a permanência de estudantes na escola, já haviam proposto a avaliação da compatibilidade percebida por conteúdos. Nesse sentido, Edwards e Billsberry (2010) afirmam que as pessoas poderiam responder com mais facilidade a questões sobre sua compatibilidade com aspectos específicos do ambiente, como valores organizacionais, termos e condições de emprego, oportunidades para crescimento e desenvolvimento, condições físicas do ambiente de trabalho, etc.

De fato, valores foram considerados como conteúdo da compatibilidade *P-O* em 119 dos 147 estudos empíricos revistos neste trabalho, ou seja, em 81% deles. Neste trabalho, propõe-se a Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP) como conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida.

### **2.3 Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP)**

Vroom (1966, p. 213, tradução dos pesquisadores) levanta a hipótese, para a qual encontra evidências empíricas, de que os indivíduos, ao procurarem uma organização para trabalhar, escolhem aquela em que acreditam que poderão alcançar suas “metas ou valores”.

Schneider (1987) declara as metas como elemento central de sua teoria, denominada Atração-Seleção-Atrito (ASA). Segundo o autor, as pessoas são atraídas para as organizações e selecionadas por elas de acordo com os julgamentos que fazem sobre a congruência entre as metas pessoais e organizacionais. Schneider et al. (1995) incluem os valores como características individuais que devem ser compatíveis com a organização.

De fato, desde Schwartz e Bilsky (1987), valores são definidos como metas. Seguindo a teoria ASA e a definição de valores como metas, Billsberry (2003), Morley (2007) e Maurino e Domenico (2012) declaram que os valores guiam a decisão do indivíduo na escolha da empresa em que ele procurará trabalho; guiam o processo de seleção, principalmente quando a empresa não está preocupada apenas com o desempenho na tarefa, mas também com comportamentos extrapapel; e, provavelmente, estão relacionados à saída.

Maurino e Domenico (2012) apresentam o conceito de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP), definindo-o como a realização dos valores pessoais, vistos como metas motivacionais dos indivíduos, na organização onde atuam ao desempenharem as atividades cotidianas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Embora Maurino e Domenico (2012) introduzam o termo realização de valores pessoais referindo-se ao ambiente organizacional, Allport (1961, p. 543, tradução dos pesquisadores) já havia declarado que “valores pessoais são a força dominante na vida, e toda a atividade do indivíduo é dirigida para a realização de seus valores”.

### 3 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Com apoio na compreensão de valores pessoais como metas motivacionais (SCHWARTZ, 1992) e na teoria ASA (SCHNEIDER, 1987; SCHNEIDER et al., 1995), propõe-se que os indivíduos se percebem compatíveis com as organizações quando eles percebem realizar seus valores no ambiente organizacional. Assim, defende-se RVP como conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida.

Com apoio na teoria ASA, Maurino e Domenico (2012) levantaram a hipótese de que os indivíduos que não percebessem realizar seus valores pessoais no ambiente organizacional experimentariam atrito, e tenderiam a deixar a organização. Neste estudo, examina-se tal hipótese empiricamente. O problema de pesquisa deste estudo é assim redigido: A percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional influencia na intenção do indivíduo em sair da organização em que trabalha?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar se a percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional influencia na intenção de saída da organização.

A seguinte hipótese é construída: H<sub>1</sub>: Quanto maior a percepção de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP), menor a intenção de saída (IS).

Tal hipótese é desmembrada em quatro, tendo em consideração os quatro valores de segunda ordem presentes na teoria de Schwartz (1992):

H<sub>1a</sub>: Quanto maior a percepção de Realização de Valores Pessoais de *Abertura a Mudança* no ambiente organizacional (RVP), menor a intenção de saída (IS).

H<sub>1b</sub>: Quanto maior a percepção de Realização de Valores Pessoais de *Autopromoção* no ambiente organizacional (RVP), menor a intenção de saída (IS).

H<sub>1c</sub>: Quanto maior a percepção de Realização de Valores Pessoais de *Conservação* no ambiente organizacional (RVP), menor a intenção de saída (IS).

H<sub>1d</sub>: Quanto maior a percepção de Realização de Valores Pessoais de *Autotranscendência* no ambiente organizacional (RVP), menor a intenção de saída (IS).

### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados foram coletados entre 07 de janeiro e 28 de fevereiro de 2015, por meio de um instrumento de pesquisa desenvolvido no *software* Qualtrics, a partir do qual gerou-se um *link* que dava acesso à pesquisa, tendo sido preservados os aspectos éticos.

**RVP** - RVP é um construto relativamente novo, que tem sido mensurado pelo Inventário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (IRVP), apresentado por Maurino e Domenico (2012). Tendo em vista evidências de problemas de validade e confiabilidade com a utilização do IRVP (SANTOS; DOMENICO, 2014), bem como o refinamento da teoria de valores pessoais (SCHWARTZ et al., 2012), optou-se no presente estudo por adaptar o PVQ-RR<sup>2</sup> para avaliar a percepção de RVP nos 19 tipos motivacionais. Assim, apresenta-se o Questionário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (QRVP), composto por 57 assertivas avaliadas em uma escala tipo *Likert*, não métrica, de 6 pontos. Os participantes receberam a instrução: “Indique o quanto você tem conseguido realizar dessas metas na organização em que trabalha, de acordo com a seguinte escala: nada, muito pouco, pouco, parcialmente, muito e totalmente”. Um exemplo de item é “Formar minhas visões de maneira independente”.

**Intenção de saída (IS)** – Com apoio em Fishbein e Ajzen (1975), considera-se intenção de saída como crença, composta por elementos cognitivo, afetivo e comportamental (ROKEACH, 1973). Como as assertivas de intenção de saída desenvolvidas por Lauver e Kristof-Brown

---

<sup>2</sup> Questionário desenvolvido para avaliar a teoria de valores pessoais refinada (SCHWARTZ et al., 2012), validado no Brasil por Torres et al. (2014, no prelo).

(2001) abrangiam os três componentes, realizou-se a tradução das mesmas para o português, por meio do procedimento denominado Tradução, Revisão, Adjucação, Pré-teste, Documentação (TRAPD) (HARKNESS, 2008). Assim, apresenta-se o Questionário de Intenção de Saída (QIS), composto por três itens: “Eu preferiria outro emprego ao que tenho agora”, “Se tudo der certo, não estarei trabalhando nesta empresa daqui a um ano” e “Tenho pensado seriamente em sair desta empresa”. Os participantes respondem por meio de escala *Likert* (“discordo fortemente”, “discordo”, “nem discordo nem concordo”, “concordo”, “concordo fortemente”).

**Variáveis sociodemográficas e funcionais** – Tendo em vista suas relações teóricas ou empíricas com hierarquias de valores pessoais, compatibilidade *P-O* e/ou intenção de saída, foram inseridas questões sociodemográficas, referentes a sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade e número de pessoas que dependem do participante.

Quanto às questões funcionais, pesquisadores têm proposto a influência de variáveis como tempo de casa e tamanho da organização na compatibilidade *P-O* e na saída da organização. Ademais, buscando-se explorar fatores contextuais que influenciam RVP, também foram coletadas informações sobre o nível hierárquico do participante, o setor e o tipo de atividade econômica da empresa.

A amostra, não-probabilística, foi obtida por duas técnicas de amostragem: por conveniência e bola de neve. Ao todo 553 participantes responderam aos questionários. A preparação do banco de dados resultou em 503 casos válidos, dos quais 60,6% são do sexo feminino; 47,7% têm entre 30 e 39 anos de idade; 44,7% são casados e 42,1%, solteiros; 54,1% têm pós-graduação completa; e 53,3% não têm dependentes. Quanto às características funcionais, 73,4% trabalham em empresas do setor privado, que atuam majoritariamente no setor terciário (83,3%), sendo 64% em empresas grandes. Ainda, 61,2% são contratados pela CLT; 45,7% têm entre 1 e 5 anos de empresa; e 73,6% ocupam cargo gerencial. A diversidade de organizações presente na amostra, ao mesmo tempo que impossibilita a compreensão de características da cultura organizacional e de outras informações situacionais, provê uma ampla perspectiva sobre a influência de RVP em intenção de saída.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Confirmação da estrutura dos construtos RVP e IS

Neste trabalho, com base em Maurino e Domenico (2012), argumenta-se que os valores cuja realização no ambiente organizacional é percebida pelos indivíduos são descritos de acordo com a teoria de valores básicos de Schwartz, neste estudo, a refinada. Assim, realizaram-se análises fatoriais confirmatórias (AFC) para identificar os 19 tipos motivacionais.

Seguindo o que vêm fazendo pesquisadores que trabalham com a teoria de valores (CIECIUCH; DAVIDOV, 2012; CIECIUCH; SCHWARTZ, 2012; SCHWARTZ et al., 2012; CIECIUCH et al., 2013; TORRES et al., no prelo), as AFC foram conduzidas separadamente para cada tipo motivacional de segunda ordem: *Abertura a mudança*, *Autopromoção*, *Conservação* e *Autotranscendência*. Como esclarecem Davidov et al. (2008), realizar uma única AFC com todos os valores presentes na estrutura circular poderia introduzir erros de especificação, tendo em vista que as assertivas têm cargas cruzadas negativas em valores localizados em polos opostos.

As AFC foram conduzidas por meio do *software* Smart-PLS 3.2.3 (RINGLE et al., 2015). Três dos 57 indicadores do QRVP foram excluídos: RAC1 (*Ter ambições na vida*), com carga fatorial de 0,356; BEC1 (*Cuidar das pessoas que me são próximas*), que apresentava carga fatorial de 0,167; e, HUM3 (*Estar satisfeito(a) com o que eu tenho e não querer mais*). Embora HUM3 apresentasse carga fatorial de 0,472, o que, de acordo com Henseler et al. (2009), não demandaria sua eliminação, era o item com carga fatorial mais baixa de RVP

*Humildade*, que apresentava AVE de 0,410 e confiabilidade composta de 0,666. Optou-se pela exclusão do item para alcançar índices aceitáveis de validade convergente e confiabilidade.

Verificou-se que o fator *Segurança: pessoal* (SEP) atingiu AVE de 0,454, estando presente mais erro de explicação do que variância explicada (HAIR JR. et al., 2009; HENSELER et al., 2009). De qualquer forma, tendo em vista que a AVE de SEP não está muito abaixo da recomendada, considerando as significâncias estatísticas de seus indicadores, ter atingido confiabilidade composta, e priorizando a amplitude teórica de valores pessoais, decidiu-se por manter SEP nas análises.

Em suma, verifica-se que os 19 fatores de RVP apresentam confiabilidade e validade, com exceção de *Segurança: pessoal*, que tem a validade convergente comprometida. Assim, é possível encontrar apoio na teoria de valores pessoais refinada (SCHWARTZ et al., 2012), no que diz respeito aos 19 tipos motivacionais, para o estudo de RVP.

Como mencionado, o QIS foi traduzido para o português nesta pesquisa. Por meio do *software* SPSS Statistics 20, conduziu-se a análise fatorial exploratória (AFE) para verificar sua unidimensionalidade, tendo componentes principais como método de extração dos dados e solicitando a solução não rotacionada. Para a condução da AFE, são verificadas as correlações de *Pearson* entre os três indicadores de intenção de saída (Tabela 1); as comunalidades (entre 0,827 e 0,884); o valor de significância do teste de esfericidade de Bartlett ( $p = 0,000$ ); e, a medida de valores de adequação da amostra (MSA), através do teste KMO (0,746).

Tabela 1. Correlações entre os itens de intenção de saída

	Item 1	Item 2
Item 1. Eu preferiria outro emprego ao que tenho agora.		
Item 2. Se tudo der certo, não estarei trabalhando nesta empresa daqui a um ano.	0,730**	
Item 3. Tenho pensado seriamente em sair desta empresa.	0,789**	0,809**

Fonte: Dados da pesquisa.

\*\* Correlação significativa no nível 0,001 (bicaudal)

Como resultado da AFE, foi encontrado um único fator com autovalor maior do que 1, o qual explica 85,1% da variância, tendo sido verificada sua confiabilidade ( $\alpha = 0,912$ ). As cargas fatoriais dos itens são observadas na Tabela 2.

Tabela 2. Cargas fatoriais dos indicadores de intenção de saída

Itens	Cargas fatoriais
Item 1. Eu preferiria outro emprego ao que tenho agora.	0,909
Item 2. Se tudo der certo, não estarei trabalhando nesta empresa daqui a um ano.	0,917
Item 3. Tenho pensado seriamente em sair desta empresa.	0,940

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5.2 Análises descritivas

Com relação à RVP, observa-se que os participantes da amostra perceberam realizar, no ambiente organizacional, mais os valores de *Autotranscendência*, seguida por *Abertura a mudança*, *Conservação* e, por último, *Autopromoção* (ver Tabela 3). A condução de testes *t* pareados conclui que todas as diferenças nas posições de realização dos diferentes valores são estatisticamente significantes ( $p < 0,05$  para todos os pares).

Tem sido comum nas pesquisas encontrar RVP *Autotranscendência* na primeira posição e RVP *Autopromoção*, na última. Maurino e Domenico (2012) encontraram tais posições de RVP entre funcionários de empresas prestadoras de serviços financeiros e de tecnologia, mas, diferente do presente estudo, RVP *Conservação* em segundo lugar e RVP *Abertura a mudança*, em terceiro. Dutra (2014), em estudo cuja amostra era formada por pessoas que trabalhavam sob o regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) no Brasil, encontrou a mesma ordem desta pesquisa para RVP nos quatro tipos motivacionais. No entanto, Dutra e Domenico (2014)

encontraram, entre trabalhadores de empresa de consultoria, RVP *Autotranscendência* em último lugar, RVP *Abertura a mudança* em primeiro e, como Maurino e Domenico (2012), *Conservação* em segundo e *Autopromoção* em terceiro.

Tabela 3. Estatísticas descritivas de RVP

RVP	Médias	Valores mínimos	Valores máximos	Desvios-padrão	Coefficiente de variação	Médias de RVP centrados
Autotranscendência	4,41	2,25	5,81	0,594	13,5%	0,18
Abertura a mudança	4,35	2,17	6,00	0,670	15,4%	0,13
Conservação	4,27	2,17	5,89	0,548	12,8%	0,04
Autopromoção	3,57	1,25	5,38	0,676	18,9%	-0,66

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Escala de 1 a 6.

Dessa forma, considerando as poucas pesquisas desenvolvidas até o momento sobre RVP, pode-se afirmar a importância do contexto para RVP. Por exemplo, é compreensível que a percepção de RVP *Conservação* ocupe um dos primeiros lugares entre funcionários do setor financeiro, tendo em vista que se trata de um setor altamente regulado, com mecanismos para registrar cada operação que é realizada. Ao contrário, também é compreensível que RVP *Abertura a mudança* apareça em primeiro lugar em uma empresa de consultoria, que atua justamente com projetos visando facilitar a mudança organizacional.

Embora os participantes tenham percebido realizar os valores de *Autopromoção* abaixo da média da percepção de RVP como um todo (ver médias de RVP centrados, na Tabela 3), observa-se maior variação nas respostas dos participantes a RVP *Autopromoção* em comparação com a percepção de realização de outros valores.

Quanto à intenção de saída, observa-se que os participantes da amostra utilizaram os cinco pontos da escala de resposta, apresentando o valor médio de intenção de saída de 2,81 (ver Tabela 4). A resposta média está abaixo do ponto intermediário da escala, que é 3 (“nem discordo nem concordo”). No entanto, observa-se que as respostas dos participantes a intenção de saída variam bastante, apresentando coeficiente de variação de 45,1%.

Tabela 4. Estatísticas descritivas de intenção de saída

	Média	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Intenção de saída	2,81	1,00	5,00	1,26738	45,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Escala de 1 a 5.

### 5.3 Correlações entre RVP e intenção de saída

Observa-se na Tabela 5 que as correlações entre os quatro tipos de RVP e intenção de saída são negativas. Embora sejam pequenas e médias, são definidas, de acordo com os parâmetros apresentados por Cohen (1977)<sup>3</sup>. Assim, é possível afirmar a relação negativa entre RVP e intenção de saída, ou seja, quanto mais os indivíduos percebem realizar seus valores pessoais no ambiente organizacional, menos têm intenção de deixar aquele ambiente.

### 5.4 Influência de RVP em intenção de saída

O modelo estrutural foi estimado por meio do *software* Smart-PLS 3.2.3. Observam-se, na Tabela 6 os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ). Os caminhos estruturais entre RVP

<sup>3</sup> Correlações acima de  $\pm 0,1$  são pequenas, de  $\pm 0,3$  são médias e de  $\pm 0,5$  são altas (COHEN, 1977).

*Abertura a mudança* e IS e entre RVP *Autopromoção* e IS são estatisticamente significantes e ambos negativos, oferecendo evidências que suportam as hipóteses H<sub>1a</sub> e H<sub>1b</sub>. O poder de explicação de RVP *Abertura a mudança* (-0,282) é maior em relação ao de RVP *Autopromoção* (-0,174).

Tabela 5. Correlações entre RVP e IS

	Média	Desvio-padrão	RVP AM	RVP AP	RVP CO	RVP AT	IS
RVP Abertura a mudança (AM)	4,35	0,670	<b>0,820</b>				
RVP Autopromoção (AP)	3,57	0,676	,661**	<b>0,606</b>			
RVP Conservação (CO)	4,27	0,548	,605**	,499**	<b>0,725</b>		
RVP Autotranscendência (AT)	4,41	0,594	,660**	,474**	,766**	<b>0,800</b>	
Intenção de saída (IS)	2,81	1,267	-,372**	-,325**	-,226**	-,248**	<b>0,912</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

\* Coeficientes de confiabilidade interna ( $\alpha$  de Cronbach) na diagonal

\*\* Correlação significativa no nível 0,001 (bicaudal)

Tabela 6. Caminhos estruturais entre RVP e IS

Variáveis latentes	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
RVP Abertura a mudança	-0,282	3,844	<b>0,000</b>
RVP Autopromoção	-0,174	2,782	<b>0,006</b>
RVP Autotranscendência	0,033	0,426	0,670
RVP Conservação	0,007	0,092	0,927

Fonte: Dados da pesquisa

Já os caminhos estruturais entre RVP *Conservação* e IS e entre RVP *Autotranscendência* e IS não são estatisticamente significativos, não havendo evidências para suportar as hipóteses H<sub>1c</sub> e H<sub>1d</sub><sup>4</sup>. Em resumo, respondendo ao problema de pesquisa e atendendo ao seu objetivo geral, encontram-se evidências empíricas de que, na amostra pesquisada, quanto mais os indivíduos percebem realizar valores de *Abertura a mudança* e de *Autopromoção* no ambiente organizacional, menos apresentam intenção de sair da organização em que trabalham.

Nos dias atuais, tendo em vista a emergência de novas relações de trabalho, não é difícil entender a influência da percepção de RVP *Abertura a mudança* sobre intenção de saída. Balassiano e Costa (2013) relatam estratégias adotadas pelas organizações para reduzir o número de postos de trabalho, tais como reengenharia, terceirização, fusões e aquisições, contratação de prestadores de serviços etc. Por consequência, as relações entre empresa e empregados se tornam mais frias e menos leais e a carreira do profissional deixa de estar “colada” à organização, passando a se colocar a ênfase na empregabilidade. Nesse contexto, o indivíduo vê e utiliza a empresa em que trabalha como fonte de aprendizado e crescimento profissional e, terminadas as possibilidades de adquirir novos conhecimentos, passa a procurar outra fonte de aprendizado, ou seja, outra organização para trabalhar.

Embora o presente estudo se concentre nos valores de segunda ordem, verificou-se as percepções de realização de valores de *Autodireção de pensamento*, *Estimulação* e *Realização* exerceram influência em intenção de saída (ver Tabela 7).

Enquanto *Autodireção de pensamento* e *Estimulação* são valores de *Abertura a mudança*, *Realização* é um valor de *Autopromoção*, lembrando que na teoria de Schwartz (1992), *Realização* diz respeito ao reconhecimento pelo desempenho de acordo com padrões

<sup>4</sup> Observa-se que as correlações entre RVP *Conservação* e entre RVP *Autotranscendência* e intenção de saída são pequenas e, portanto, definidas (COHEN, 1977; HAIR JR. et al., 2005), oferecendo suporte fraco ou parcial para as hipóteses H<sub>1c</sub> e H<sub>1d</sub>.

reconhecidos socialmente. Ramos (2006) observa que a educação superior promove não só o desenvolvimento de habilidades técnicas e do conhecimento teórico subjacente à tais habilidades, mas também o desenvolvimento de uma dimensão moral, ou seja, do tipo de pessoa que o profissional deve ser para que seja aceito e reconhecido por seus pares. Considerando o que postula Ramos (2006) e que 84,1% dos participantes do presente estudo têm ao menos o ensino superior completo, é compreensível que tenham reportado níveis menores de intenção de saída quanto mais percebiam realizar valores de *Realização* no ambiente organizacional.

Tabela 7. Caminhos estruturais entre tipos motivacionais de RVP e IS

Variáveis latentes	$\beta$	$t$	$P$
Autodireção de pensamento	-0,117	2,179	<b>0,043</b>
Estimulação	-0,158	2,410	<b>0,018</b>
Realização	-0,219	3,608	<b>0,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Avalia-se a relevância preditiva do modelo por meio do valor de  $Q^2$  de *Stone-Gleisser*. O cálculo foi realizado utilizando a distância de omissão padrão ( $d = 7$ ), resultando no valor  $Q^2$  de 0,127. O valor de  $Q^2$  acima de zero (CHIN, 1998; HENSELER et al., 2009; HAIR JR. et al., 2011) indica que o modelo é relevante na predição de intenção de saída.

Enfim, chega-se ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,157 ( $t = 5,391$ ,  $p = 0,000$ ), ou seja, pode-se afirmar que o modelo explica 15,7% da variância de intenção de saída. Já o  $R^2$  ajustado é de 0,150 ( $t = 5,117$ ,  $p = 0,000$ ).

Esta é a primeira investigação que se volta, empiricamente, para a relação entre RVP e intenção de saída, não havendo conhecimento de estudos que possam ser diretamente comparados. Entretanto, entende-se que 15% de variância explicada por RVP é um achado interessante e que traz contribuição para a literatura de intenção de saída, tendo em vista que se trata de apenas um conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida, e que há muitas razões pelas quais indivíduos resolvem buscar outras oportunidades de trabalho.

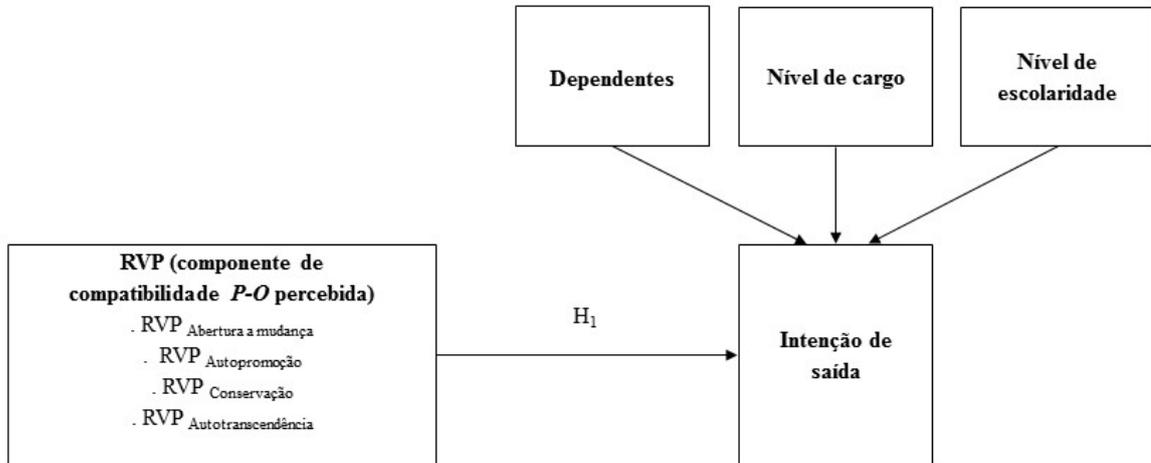
Após ter verificado a influência de RVP *Abertura a mudança* e RVP *Autopromoção* em intenção de saída, acrescentam-se as variáveis sociodemográficas e funcionais ao modelo (ver Figura 1). Verifica-se que ter ou não dependentes ( $\beta = -0,118$ ,  $t = 2,884$ ,  $p = 0,004$ ), ocupar ou não cargo gerencial ( $\beta = 0,094$ ,  $t = 2,242$ ,  $p = 0,025$ ) e nível de escolaridade ( $\beta = -0,092$ ,  $t = 1,978$ ,  $p = 0,048$ ) influenciam na intenção de saída. Em outras palavras, indivíduos com dependentes têm menor intenção de saída da organização do que aqueles sem dependentes; trabalhadores que não ocupam cargo gerencial têm maior intenção de saída do que aqueles que ocupam; e quanto maior o nível de escolaridade, menor a intenção de saída. Logo, apresenta-se o modelo suportado pelas evidências empíricas (ver Figura 1).

Considerando-se as variáveis sociodemográficas e funcionais, o modelo passa a explicar 19,9% da variância ( $R^2 = 0,199$ ,  $t = 6,286$ ,  $p = 0,000$ ) ou 17,4%, tendo em vista a correção pelo número de variáveis independentes e tamanho da amostra ( $R^2$  ajustado = 0,174,  $t = 5,343$ ,  $p = 0,000$ ). Observa-se que ter ou não dependentes exerce o maior tamanho de efeito ( $f^2 = 0,014$ ), enquanto tipo de cargo e nível de escolaridade possuem o mesmo tamanho ( $f^2 = 0,009$ ). O modelo é relevante para a predição de intenção de saída ( $Q^2 = 0,153$ ), atingindo o valor de relevância média.

Cotton e Tuttle (1986) defenderam que o número de dependentes estaria negativamente relacionado com a saída da organização. Já Porter e Steers (1973) e Muchinsky e Morrow (1980) propuseram que o tamanho da família estaria negativamente correlacionado com intenção de saída entre homens e positivamente, entre mulheres, embora Muchinsky e Morrow (1980) acreditem que, em situações nas quais a mulher fosse a pessoa com o salário mais alto

na família, a correlação passaria a ser negativa, como a dos homens. Assim, observa-se aqui uma possível influência da avaliação de consequências do comportamento de saída da organização, por exemplo, sob o sustento dos dependentes, bem como da pressão normativa da família, ambas postuladas pela Teoria da Ação Racional (FISHBEIN; AJZEN, 1975) para intenções em geral.

Figura 1. Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Muchinsky e Morrow (1980) não se referem diretamente ao nível do cargo, mas defendem que quanto maior o grau de autonomia e responsabilidade do profissional, bem como quanto maior o prestígio do cargo, menor será a intenção de saída, o que é verificado empiricamente no presente estudo, em que participantes que ocupam cargo gerencial apresentam menor intenção de saída do que os que não ocupam. Assim como neste estudo, Boon et al. (2011) também encontraram evidências de que gestores têm menores níveis de intenção de saída do que aqueles que não ocupam cargo de gestão. Já Chiang e Birtch (2010) e Liu et al. (2010) não encontraram influência estatisticamente significativa de nível do cargo em intenção de saída, sendo necessárias mais pesquisas que se voltem para o estudo dessa relação.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, verificou-se que os participantes com maior nível de escolaridade percebem realizar mais, no ambiente organizacional, valores de *Autopromoção* em comparação com participantes com menor nível de escolaridade. Tendo em vista que RVP *Abertura a mudança* e *Autopromoção* influenciam em intenção de saída, e que os resultados da análise de variância (ANOVA) não apontaram a presença de diferença na percepção de RVP *Abertura a mudança* em função de nível de escolaridade, infere-se que a influência de nível de escolaridade em intenção de saída, na amostra deste estudo, ocorre em função da percepção de RVP *Autopromoção*.

Os resultados encontrados no presente estudo vão de encontro ao proposto por Cotton e Tuttle (1986). Enquanto os autores haviam proposto que quanto maior o nível de escolaridade, maior a intenção de saída da organização, foram encontradas evidências de que quanto maior o nível de escolaridade, menor o nível de intenção de saída. Os resultados desta pesquisa também vão de encontro aos encontrados por Brigham et al. (2007), Chiang e Birtch (2010) e Liu et al. (2010), que não detectaram influência estatisticamente significativa entre nível de escolaridade e intenção de saída. Adverte-se que os participantes da amostra no presente estudo variavam pouco em termos de nível de escolaridade, sendo que a grande maioria possuía pelo menos o ensino superior completo. Por isso, é necessária a condução de estudos futuros para observar a influência do nível de escolaridade em intenção de saída.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo, verificar se a percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional, proposta aqui como conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida, influencia em intenção de saída da organização, foi atingido. Encontraram-se evidências de que, na amostra estudada, quanto mais os indivíduos percebem realizar valores de *Abertura a mudança* e de *Autopromoção* no ambiente organizacional, menor é a intenção de saída desse ambiente.

Observou-se também que, entre as variáveis sociodemográficas e funcionais empregadas no estudo, apenas o fato de ter ou não dependentes, o nível do cargo (gerencial ou não) e o nível de escolaridade demonstraram ter influência sobre intenção de saída. Mesmo intuitivamente, mas também com base em estudos anteriores, era esperado que indivíduos que possuíssem dependentes tivessem menor intenção de sair da organização, sendo que esta lhes permite prover o sustento para seus dependentes. Quanto ao nível do cargo, relataram-se estudos anteriores pelos quais podia-se esperar neste estudo que indivíduos com maior autonomia, responsabilidade e que ocupam cargos que lhes dão prestígio teriam menor intenção de saída. Com relação ao nível de escolaridade, verificou-se que a percepção de realização de valores de *Autopromoção* é maior entre os participantes com pós-graduação completa.

Embora RVP *Conservação* e RVP *Autotranscendência* não tenham demonstrado evidências de influência em intenção de saída, ambos apresentaram correlações negativas – pequenas e médias, mas definidas - com intenção de saída. Sugere-se que estudos futuros, com outras amostras, observem a relação entre os tipos de RVP e intenção de saída.

Entre as limitações do estudo, trabalhou-se com amostra não probabilística, impedindo a generalização dos resultados. Além de não ser probabilística, tratou-se de uma amostra com grande concentração de participantes entre 30 e 39 anos de idade, com ao menos curso superior completo e que ocupavam cargo gerencial, o que não representa a população de trabalhadores brasileiros.

A presente pesquisa contribui com os estudos em intenção de saída ao defini-la, com apoio na Teoria da Ação Racional, como a crença do indivíduo de que ele deixará a organização. Ainda, apresenta o Questionário de Intenção de Saída (QIS), que poderá ser utilizado em estudos futuros em intenção de saída em amostras brasileiras.

O estudo introduz RVP na literatura de compatibilidade *P-O* e apresenta o QRVP, questionário com melhores índices de confiabilidade e validade em comparação com o IRVP. Além disso, o QRVP avalia a percepção de realização de 19 tipos motivacionais, tendo em consideração o refinamento da teoria de valores pessoais (SCHWARTZ et al., 2012).

Adiciona-se um elemento que pode ser considerado na gestão da retenção de talentos: a importância de promover a realização de valores pessoais no ambiente organizacional. Os resultados desta pesquisa indicam que a percepção de realização de valores com foco pessoal (*Autodireção de pensamento*, *Estimulação* e *Realização*) são aqueles que levam a menores níveis de intenção de saída. Assim, sugerem-se investimentos em ações relacionadas as relações entre líder e subordinado, de modo a promover a autonomia dos funcionários; à promoção de experiências novas e desafios; e ao reconhecimento pela capacidade de resolver problemas e pelo desempenho competente – o que não necessariamente implica em aumentos salariais, tendo em vista que não foi verificada a influência da percepção de realização de *Poder: recursos* em intenção de saída.

Este trabalho propõe RVP como conteúdo de compatibilidade *P-O* percebida. Recomenda-se a realização de outras pesquisas para identificar, seja de forma dedutiva ou indutiva, outros conteúdos.

Por fim, nota-se que, embora se observe um interesse crescente nos estudos em compatibilidade *P-O* internacionalmente (SANTOS; DOMENICO, 2015), estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros são escassos. Desde que se começou a revisão de

literatura para o presente estudo, foram encontrados apenas dois artigos publicados em periódicos científicos (SANTOS; DOMENICO, 2015; SOUSA; PORTO, 2015), dois capítulos de livros (TEIXEIRA; PEREIRA, 2008; PORTO et al., 2012) e duas dissertações de mestrado (PEREIRA, 2006; SOUSA, 2013) sobre compatibilidade *P-O* no Brasil. Assim, sugere-se a realização de mais estudos em compatibilidade *P-O*, em geral, no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTAS, M. Moderating effect of idiocentrism and allocentrism on person-organization person-job fit and work attitudes relationship. **Cross Cultural Management**, v. 21, n. 3, p. 290-305, 2014.
- ALLEN, D. G.; HANCOCK, J. I.; VARDAMAN, J. M.; MCKEE, D. N. Analytical mindsets in turnover research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S61-S86, 2014.
- ALLISEY, A. F.; NOBLET, A. J.; LAMONTAGNE, A. D.; HOUDMONT, J. Testing a model of office intentions to quit: the mediating effects of job stress and job satisfaction. **Criminal Justice and Behavior**, v. 41, n. 6, p. 751-771, 2014.
- ALLPORT, G. W. **Pattern and growth in personality**. London: Holt, Rinehart and Winston, 1961. 593p.
- ARTHUR JR., W.; BELL, S. T.; VILLADO, A. J.; DOVERSPIKE, D. The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 786-801, 2006.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. Introdução. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 1-7.
- BILLSBERRY, J. **The role of person-organisation fit in attraction and selection decisions**. 2003. 276p. Tese (Doutorado em Psicologia) – University of Nottingham, Nottingham, 2003.
- BLAU, G.; BOAL, K. Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. **Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 115-127, 1989.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. **International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 1, p. 138-162, 2011.
- BOSWELL, W. R.; BOUDREAU, J. W.; TICHY, J. The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 882-892, 2005.
- BRIGHAM, K. H.; DE CASTRO, J. O.; SHEPHERD, D. A. A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 1, p. 29-51, 2007.
- CABLE, D. M.; DERUE, D. S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 5, p. 875-884, 2002.
- CAMPION, M. A. Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendation for research. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, p. 199-212, 1991.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.
- CESÁRIO, F. S.; FEIJÃO, A. M. P. Impacto das percepções de empregabilidade num context de insegurança de emprego. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 89-103, 2014.
- CHIANG, F. F. T.; BIRTCH, T. A. Pay for performance and work attitudes: the mediating role of employee-organization service value congruence. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 4, p. 632-640, 2010.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295–336.

CIECIUCH, J.; DAVIDOV, E. A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish samples. **Survey Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 37-48, 2012.

\_\_\_\_\_; SCHWARTZ, S. H. The number of distinct basic values and their structure assessed by PVQ-40. **Journal of Personality Assessment**, v. 94, n. 3, p. 321-328, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; VECCHIONE, M. Applying the refined values theory to past data: what can researchers gain? **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 44, n. 8, p. 1215-1234, 2013.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Academic Press, 1977.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 55-70, 1986.

DAVIDOV, E.; SCHMIDT, P.; SCHWARTZ, S. H. Bringing values back in: the adequacy of the European Social Survey to measure values in 20 countries. **Public Opinion Quarterly**, v. 72, n. 3, p. 420-445, 2008.

DAVIDSON, M. C. G.; TIMO, N.; WANG, Y. How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 4, p. 451-466, 2010.

DUTRA, S. S. **Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional e a influência no comprometimento organizacional**. 2014. 113 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

\_\_\_\_\_; DOMENICO, S. M. R. Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional e tipos de cultura organizacional: investigando as relações entre os construtos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

EDWARDS, J. A.; BILLSBERRY, J. Testing a multidimensional theory of person-environment fit. **Journal of Managerial Issues**, v. 22, n. 4, p. 476-493, 2010.

EDWARDS, J. R.; CABLE, D. M.; WILLIAMSON, I. O.; LAMBERT, L. S.; SHIPP, A. J. The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 802-827, 2006.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, Attitude, Intention and Behavior: an Introduction to Theory and Research**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.

FRENCH JR., J. R. P.; RODGERS, W.; COBB, S. Adjustment as person-environment fit. In: COELHO, G.; HAMBURG, D.; ADAMS, J. (Eds). **Coping and Adaptation**. New York: Basic Books, 1974. p. 316-333.

GARSON, G. D. **Partial Least Squares: regression & structural equation models**. Asheboro: Statistical Publishing Associates, 2016.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

\_\_\_\_\_; RING, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p 139-151, 2011.

\_\_\_\_\_; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HARKNESS, J. A. Comparative survey research: goals and challenges. In: LEEUW, E. D.; HOX, J. J.; DILLMAN, D. A. (Eds.). **International Handbook of Survey Methodology**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2008, p. 56-77.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. In: SINKOVICS, R. R.; GHOURI, P. N. (Eds.). **Advances in International Marketing**. V. 20. Bingley: Emerald Group Publishing, 2009. p. 277-319.

\_\_\_\_\_; SARSTEDT, M. A. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. **Computational Statistics**, v. 28, n. 2, p. 565-580, 2013.

HINKIN, T. R.; TRACEY, B. The cost of turnover: putting a price on the learning curve. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 14-21, 2000.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; EBERLY, M. B. 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**, v. 2, n. 1, p. 231-274, 2008.

JIANG, B.; BAKER, R. C.; FRAZIER, G. V. An analysis of job dissatisfaction and turnover to reduce global supply chain risk: evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 2, p. 169-184, 2009.

JUDGE, T. A. The future of person-organization fit research: comments, observations, and a few suggestions. In: OSTROFF; C.; JUDGE, T. A. (Eds.). **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 419-445.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. Fit for future. In: KRISTOF-BROWN, A. L.; BILLSBERRY, J. (Eds.). **Organizational fit: key issues and new directions**. Malden (MA): John Wiley & Sons, 2013. p. 1-18.

\_\_\_\_\_; JANSEN, K. J. Issues of person-organization fit. In: OSTROFF; C.; JUDGE, T. A. (Eds.). **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 123-153.

LAUVER, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. L. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organizational fit. **Journal of Vocational Behavior**, v. 59, n. 3, p. 454-470, 2001.

LEE, T. W.; MOWDAY, R. T. Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 721-743, 1987.

LIU, B.; LIU, J.; HU, J. Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the Chinese public sector. **Social Behavior and Personality**, v. 38, n. 5, p. 615-626, 2010.

MAURINO, S. M.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 177-213, 2012.

MCWILLIAMS, J. Unfolding the way valued knowledge workers decide to quit. **International Journal of Employment Studies**, v. 19, n. 1, p. 70-98, 2011.

MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 351-389, 1998.

MICHAELS, C. E.; SPECTOR, D. E. Causes of employee turnover: a test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 53-59, 1982.

MITCHEL, J. O. The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. **The Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 742-751, 1981.

MOBLEY, W. H.; GRIFFETH, R. W.; HAND, H. H.; MEGLINO, B. M. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, p. 493-522, 1979.

MORLEY, M. J. Person-organization fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 2, p. 109-117, 2007.

MUCHINSKY, P. M.; MORROW, P. C. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 17, n. 3, p. 263-290, 1980.

NARAYANAN, S. S.; SEKAR, P. C. A person-organisation fit study of college work culture and its impact on behavioural intentions of teachers. **Asia Pacific Management Review**, v. 14, n. 2, p. 121-136, 2009.

NICOL, A. A. M.; ROUNDING, K.; MACINTYRE, A. The impact of social dominance orientation and right-wing authoritarianism on the relation between person-organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. **Personality and Individual Differences**, v. 51, n. 8, p. 893-898, 2011.

O'REILLY, J.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

OSTROFF, C. General methodological and design issues. In: OSTROFF, C.; JUDGE, T. A. (Eds.). **Perspectives on organizational fit**. New York: Psychology Press, 2012. p. 352-356.

PEREIRA, E. L. P. **Valores individuais e Valores Organizacionais: Uma contribuição para o estudo de congruências**. 2006, 132 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 1, p. 75-87, 2012.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151-176, 1973.

PORTO, J. B.; TAMAYO, M. R., PASCHOAL, T. (In)congruência pessoa-ambiente: relações com bem-estar, estresse e burnout. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Orgs.). **Saúde e bem-estar no trabalho: Dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 229-259.

PRICE, J. L. Reflections on the determinants of voluntary turnover. **International Journal of Manpower**, v. 2, n. 7, p. 600-624, 2001.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **Smart-PLS 3**. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, 2015.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

SANTOS, L. B.; DOMENICO, S. M. R. Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional: em busca de melhores escalas para estudos de fit entre pessoa-organização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 6., 2014, Bonito. **Anais...** Bonito: SBPOT. Disponível em: <<http://cbpot.com.br/portal/Modulos/processo/Home.html>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. **European Business Review**, v. 27, n. 6, p. 573-592, 2015.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, n. 3, p. 437-453, 1987.

\_\_\_\_\_; GOLDSTEIN, H. W.; SMITH, D. B. The ASA framework: an update. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 747-773, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

\_\_\_\_\_; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

\_\_\_\_\_; BUTENKO, T. Values and behavior: validating the refined value theory in Russia. **European Journal of Social Psychology**, v. 44, n. 7, p. 799-813, 2014.

\_\_\_\_\_; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R.; BEIERLEIN, C. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663-688, 2012.

SHAW, J. D.; GUPTA, N.; DELERY, J. E. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 50-68, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 209-216.

SOUSA, J. M. **Felicidade laboral e valores organizacionais: o efeito da compatibilidade indivíduo-organização**. 2013. 74p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_; PORTO, J. B. Happiness at work: organizational values and person-organization fit impact. **Paidéia**, v. 25, n. 61, p. 211-220, 2015.

STAW, B. M. The consequences of turnover. **Journal of Occupational Behaviour**, v. 1, n. 4, p. 253-273, 1980.

STEEL, R. P.; OVALLE II, N. K. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 4, p. 673-686, 1984.

TEIXEIRA, M. M. M.; PEREIRA, E. L. Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, M. M. M. (Org.). **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 339-362.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Revista Psicologia USP**, no prelo.

VAN VIANEN, A. E. M. Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 1, p. 113-149, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. VAN DIJK, F. Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 2, p. 188-202, 2007.

VROOM, V. H. Organizational choice: a study of pre- and postdecision processes. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 1, n. 2, p. 212-225, 1966.

WASMUTH, W. J.; DAVIS, S. W. Managing employee turnover. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 15-22, 1983.

WESTERMAN, J. W.; CYR, L. A. An integrative analysis of person-organization fit theories. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 12, n. 3, p. 252-261, 2004.

XIMÉNEZ, C.; SAN MARTÍN, R. Application of response surface methodology to the study of person-organization fit. **Psicothema**, v. 12, n. 1, p. 151-158, 2000.