

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA
INTEGRAÇÃO E DO ACOLHIMENTO NA
INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA: O PAPEL
MEDIADOR DA SATISFAÇÃO
ORGANIZACIONAL E DO EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Ana Filipa Nunes Ferreira

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS
HUMANOS, DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA
INTEGRAÇÃO E DO ACOLHIMENTO NA
INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA: O PAPEL
MEDIADOR DA SATISFAÇÃO
ORGANIZACIONAL E DO EMPENHAMENTO
ORGANIZACIONAL AFETIVO**

Ana Filipa Nunes Ferreira

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS
HUMANOS, DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2022

”Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui. Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes. Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive”

Ricardo Reis

Agradecimentos

Aos meus pais, por apoiarem os meus objetivos como se fossem os deles. São exemplo de dedicação, persistência e companheirismo. Ao meu irmão, por encher até os momentos mais quotidianos com a felicidade mais contagiante. E a toda a minha família, por serem a base que suporta tudo o que sou e tudo o que faço.

À Rita, por ser a pessoa certa no momento certo. És a personificação da palavra amiga.

Aos amigos de casa, que me viram crescer. Em especial à Filipa, por ter crescido comigo. Aos amigos da faculdade, que estimularam e incentivaram esse crescimento. Em particular à Joana e à Margarida, por serem sol nos dias mais nublados.

Ao professor Manuel Rafael, não só pela sua constante disponibilidade e atenção, mas principalmente pela leveza e humor com que me orientou neste processo.

E por último, a todos os que, de uma forma ou de outra, me acompanharam e apoiaram nesta jornada.

Terei sempre Lisboa.

Índice

Resumo	v
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Integração e Acolhimento.....	3
1.2. Intenção de Permanência	5
1.3. Satisfação Organizacional	8
1.4. Empenhamento Organizacional Afetivo.....	11
2. Método	15
2.1. Participantes	15
2.2. Instrumentos de Medida	15
2.3. Procedimento	17
3. Resultados	18
3.1. Análise Descritiva	18
3.2. Análise Correlacional	19
3.3. Análise de Regressão Linear Múltipla	20
4. Discussão	24
4.1. Limitações e Estudos Futuros	26
4.2. Implicações Práticas	27
Referências	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Médias, Desvios-padrão e alfas de Cronbach	18
Tabela 2 - Teste de Normalidade Kolmogrov-Smirnov.....	19
Tabela 3 - Correlações de Spearman.....	20
Tabela 4 - Estimativas não estandardizadas, Erro Padrão e Ajustamento do impacto das variáveis independentes na variável dependente	23

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Mediação Paralela	22
--	----

Resumo

A presente investigação tem como principal objetivo analisar a influência da qualidade dos processos de integração e acolhimento na intenção de permanência dos colaboradores, tendo em consideração o papel mediador da satisfação organizacional e do empenhamento organizacional afetivo. Para tal, recorreu a uma amostra de 87 trabalhadores, empregados em organizações de diversos setores de atividade. Os resultados apoiam a existência de uma associação positiva entre a qualidade da integração e acolhimento e a intenção de permanência, assim como um efeito de mediação da satisfação organizacional e do empenhamento organizacional afetivo nesta relação. Os resultados obtidos são discutidos e são apresentadas as limitações do estudo, assim como propostas para futuras investigações e implicações práticas para a atuação organizacional.

Palavras-chave: integração, acolhimento, intenção de permanência, satisfação organizacional, empenhamento organizacional afetivo.

Abstract

The present study aims to analyse the influence of the quality of onboarding and orientation practices on employees' intention to remain in the organization, considering the mediating role of organizational satisfaction and affective organizational commitment. To this end, it used a sample of 87 workers, employed in organizations from different sectors of activity. The results support the existence of a positive association between quality of onboarding and orientation and intention to remain, as well as a mediating effect of organizational satisfaction and affective organizational commitment in this relationship. The results obtained are discussed, and the limitations of the study are presented, as well as proposals for future investigations and practical implications for organizational performance.

Keywords: onboarding, orientation, intention to remain, organizational satisfaction, affective organizational commitment.

Introdução

As organizações enfrentam atualmente inúmeros desafios a fim de alcançar sucesso organizacional, provenientes do ambiente global em que se inserem, caracterizado como volátil, incerto, complexo e ambíguo – mundo “*VUCA*” (Bennett & Lemoine, 2014; Hamid, 2019). Neste contexto associado a mudanças rápidas e imprevisíveis, assim como a um mercado empregador altamente desafiante, torna-se indispensável que cada organização se consiga adaptar e encontrar estratégias que criem ou aumentem a sua vantagem face à concorrência, de forma a garantirem a sua sobrevivência e continuidade (Hamid, 2019).

O potencial de cada organização para alcançar vantagem competitiva é eventualmente determinado pelos seus colaboradores (McFarland & Ployhart, 2017), visto ser o seu talento, esforço, competências e aptidões que diferenciam as organizações mais eficazes das menos eficazes (Griffin et al., 2016). Desta forma, a atração e aquisição de talentos estão a receber reconhecimento no mundo corporativo e as organizações encontram-se cada vez mais focadas na importância de selecionar os melhores candidatos. Todavia, para uma organização beneficiar realmente das qualificações e capacidades que reconheceu em determinado indivíduo aquando da sua seleção, é fundamental apoiá-lo aquando da sua integração (Snell, 2006). Após um processo de recrutamento e seleção bem planeado e executado, uma das formas mais importantes através da qual as organizações podem aperfeiçoar a maneira como gerem os seus recursos humanos, consiste no estabelecimento de processos de integração e acolhimento com qualidade, que apoiem os colaboradores recém-chegados na adaptação ao seu novo papel organizacional (Bauer, 2010). Uma fase introdutória malsucedida pode ser extremamente dispendiosa para as organizações, não só a nível financeiro, pelo investimento que empreendem em sistemas de recrutamento e seleção, mas também a nível dos seus recursos humanos, sendo a rotatividade de funcionários geralmente o resultado final de processos de integração e acolhimento fracassados (Bauer et al., 1998; Shahid, 2018).

Sendo os colaboradores que as organizações desejam reter, frequentemente os mais prováveis de as deixarem, torna-se fundamental encontrar e desenvolver estratégias de retenção com qualidade (Armstrong & Taylor, 2014). Para além de os atrair e selecionar, integrar novos colaboradores corretamente é um passo crucial para garantir o seu sucesso a longo prazo (Bauer, 2010), e organizações que não suportem os seus funcionários numa fase inicial enfrentam o risco de que estes a abandonem de forma voluntária (Snell, 2006). Assim que profissionais com talento tenham sido identificados e recrutados, a sua correta inclusão na organização constitui um passo crítico para garantir que se adaptam e começam a cooperar

efetivamente para os objetivos da organização (Stier & Zwany, 2008), contribuindo para o aumento da sua vantagem competitiva (Holtom et al., 2008). A falta de foco estratégico, planeamento e qualidade durante as fases de Integração e Acolhimento, podem surgir como uma barreira para o sucesso da permanência dos funcionários na organização (Stier & Zwany, 2008).

Adicionalmente, estas primeiras etapas organizacionais têm um grande, e potencialmente duradouro, impacto nos comportamentos e atitudes dos funcionários (Bauer et al., 1998). Relações têm sido estabelecidas entre a qualidade da introdução de um colaborador à sua nova organização e resultados benéficos a longo prazo, como a satisfação e o empenhamento organizacionais (Bauer, 2010). Consistindo em dois dos indicadores mais utilizados de atitudes relacionadas com o trabalho (Maier & Brunstein, 2001), o quão os colaboradores se sentem satisfeitos e empenhados afetivamente com a organização em que se encontram é também, por sua vez, considerado um bom preditor de rotatividade (Tett & Meyer, 1993).

Deste modo, a presente investigação tem como objetivo estudar a influência que a Qualidade da Integração e Acolhimento terá na Intenção de Permanência, bem como analisar se a Satisfação Organizacional e o Empenhamento Organizacional Afetivo¹ atuam como variáveis mediadoras desta relação. A sua estrutura contempla primeiramente o Enquadramento Teórico, no qual são apresentadas as variáveis de estudo e as suas possíveis relações. De seguida é apresentado o Método, onde constam os vários instrumentos de medida utilizados, assim como o procedimento de recolha e análise dos dados. Posteriormente, são expostos e analisados os Resultados, recorrendo a estatística descritiva, análise correlacional e regressão linear múltipla. Por fim, são apresentadas na Discussão as conclusões da investigação, assim como as suas limitações, implicações práticas e sugestões para futuros projetos neste âmbito.

¹ Ainda que existam várias traduções para português, “Empenhamento” foi a designação adotada e recomendada por Bruno (2007) para a tradução do termo inglês “*Commitment*”.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Integração e Acolhimento

As organizações estão integradas, e atuam, num ambiente complexo, dinâmico e em constante mudança, necessitando frequentemente de integrar novos membros, com novas competências e conhecimentos, que ajudem a colmatar as suas necessidades organizacionais atuais e futuras (Ferreira et al., 2015). Todos os colaboradores se envolvem em processos de adaptação e aprendizagem ao longo da sua vida organizacional, nos quais a Socialização Organizacional desempenha um papel fundamental (Chao et al., 1994).

Estudos clássicos que concernem a Socialização Organizacional (Schein, 1988; Van Maanen & Schein, 1977) assumem uma perspetiva ampla e holística do conceito, definindo-o como o processo através do qual um colaborador aprende os valores, o sistema, as normas e os padrões de comportamento demonstrados e exigidos pela organização em que está inserido (Chao, 2012). Por outro lado, literatura mais recente (Bauer et al., 2007; Bauer & Erdogan, 2011) concentra-se nos funcionários recém-contratados e nos processos que estes atravessam para se tornarem membros ativos da organização (Chao, 2012), originando assim alguma confusão entre o processo abrangente de Socialização Organizacional e duas das etapas que o constituem – a Integração e o Acolhimento.

É comum associar-se o início do processo de socialização ao momento de integração do novo membro na organização (Mosquera, 2012), no entanto, ele inicia-se previamente ao seu ingresso, sendo decorrente das suas expectativas iniciais e da informação que recolheu ao longo do processo de recrutamento, prolongando-se no decurso da vida do indivíduo na organização (Cunha et al., 2010). De forma a distanciar e distinguir os conceitos, Chao (2012) e Klein e Polin (2012) regressam a uma definição mais ampla de Socialização Organizacional, argumentando que esta abrange, para além da incorporação de um novo colaborador, as mudanças de função, promoções e reestruturações do ambiente de trabalho que possam ocorrer. A Socialização Organizacional consiste, portanto, no processo dinâmico e contínuo de aprendizagem e adaptação pelo qual o indivíduo adquire o conhecimento social e as aptidões necessárias para assumir um papel organizacional novo, ou diferente, que se adapte tanto às necessidades organizacionais, como às suas necessidades individuais (Chao, 2012).

Incluídas no processo abrangente de Socialização Organizacional, encontram-se as etapas de Integração e Acolhimento. As organizações diferem na forma como integram e acolhem os seus novos colaboradores (Bauer & Erdogan, 2011), porém, é possível fazer a

distinção entre as duas fases. A Integração refere-se às práticas e políticas específicas iniciadas por uma organização, ou pelos seus membros, com o objetivo de estruturar e facilitar a adaptação dos colaboradores recém-contratados (Klein & Polin, 2012). A fase de Integração, que se desenrola ao longo do primeiro ano de um recém-chegado numa organização (Ellis & Bauer, 2017), dura mais do que o curto período de Acolhimento, que, em contrapartida, assume geralmente a forma de um programa com uma aplicação coletiva no momento de ingresso do novo colaborador na organização (Peretti, 2004), cuja duração pode variar de algumas horas a vários dias (Klein & Polin, 2012). O Acolhimento envolve a transferência de conhecimentos sobre a nova organização, nomeadamente a sua cultura, estrutura e história, assim como a introdução ao espaço e colegas de trabalho (Bauer & Erdogan, 2011). Com o objetivo de proporcionar um clima de apoio e suporte, o programa de Acolhimento deve ser cuidadosamente planeado, tendo em vista fornecer informações de forma gradual, evitando sobrecarregar os colaboradores recém-contratados (Mosquera, 2002). Os processos de Integração e Acolhimento pressupõem, assim, auxiliar os novos membros da organização, não só na adaptação a aspetos técnicos do desempenho das suas funções, mas também no ajuste aos valores, objetivos, e políticas da organização, e aos aspetos sociais e interacionais do seu novo ambiente organizacional (Bauer, 2010).

Aquando do ingresso numa organização, é comum os recém-chegados experienciarem estados de incerteza e insegurança, desconhecendo o que é considerado apropriado e aceitável neste novo contexto (Miller & Jablin, 1991; Saks & Gruman, 2012). Segundo o Modelo de Ajuste do Recém-chegado (Bauer et al., 2007), para reduzir esta ansiedade inicial, as novas integrações procuram envolver-se em diversas atividades que impliquem interações com os restantes membros da nova organização. Igualmente, também do lado das organizações são empregues esforços com o intuito de ambientar da melhor forma possível os novos colaboradores. Tendo por base este modelo, Bauer (2010) identifica quatro níveis distintos que devem caracterizar o processo de entrada numa organização, são eles: *a) Conformidade*, inclui ensinar ao funcionário as regras, políticas básicas e regulamentos legais associados ao trabalho na nova organização; *b) Clarificação*, implica garantir que o colaborador compreende a sua função e as expectativas com ela relacionadas; *c) Cultura*, envolve esclarecer o recém-chegado no que diz respeito a normas formais e informais da organização; e *d) Conexão*, refere-se aos relacionamentos interpessoais e redes de informação que todos os novos membros da organização devem estabelecer. A partir do Modelo de Ajuste do Recém-chegado (Bauer et al., 2007), e das quatro dimensões supramencionadas (Bauer, 2010) foram concebidos quatro indicadores, referentes tanto ao trabalho operacional como ao ambiente

social, pelos quais as organizações se devem reger de maneira a maximizar o sucesso da introdução de um novo colaborador: Autoeficácia; Clareza de papéis; Aceitação/Integração social; e Conhecimento e Adequação à cultura organizacional. Considerando estes elementos, as organizações devem desenhar e levar a cabo processos de Integração e Acolhimento específicos para aumentar a autoeficácia dos colaboradores recém-chegados, onde estes se sintam seguros relativamente ao seu papel dentro da organização, e proporcionando um ambiente que fomente a integração social e a partilha de conhecimentos referentes à cultura organizacional (Bauer, 2010). A correta implementação destas etapas iniciais implica, não só garantir uma compreensão da estrutura de toda a organização, mas também disponibilizar apoio e orientação ao novo colaborador. Como evidenciado pelo modelo tridimensional de Mendrico (2016), os colegas de trabalho e a chefia desempenham um papel particularmente determinante neste sentido, auxiliando na redução da instabilidade e inquietação iniciais experienciadas pelo recém-chegado.

O sucesso da entrada de um novo colaborador numa organização recai sobre a qualidade do seu acompanhamento durante o período de Integração e do programa de Acolhimento empreendido pela organização (Peretti, 2004; Rua & Lima, 2017). Processos bem projetados e coordenados impactam positivamente quer o recém-colaborador – equipando-o com as ferramentas e recursos necessários para o sucesso nas suas atividades organizacionais e sociais (Hall-Ellis, 2014) – quer a organização de uma forma geral – através do aumento de níveis de desempenho e de produtividade, e da diminuição da taxa de *turnover* (Bauer et al., 2007). De facto, etapas de Integração e Acolhimento bem-sucedidas devem resultar em colaboradores recém-chegados com atitudes de trabalho mais positivas, que tendem a permanecer na organização durante mais tempo (Bauer & Erdogan, 2011), visto que quando se ajustam com sucesso ao seu ambiente de trabalho, são menos propensos a sair voluntariamente (Bauer et al., 2007).

1.2. Intenção de Permanência

As organizações investem uma quantidade substancial de recursos nos seus colaboradores na esperança de que sejam retribuídos (Lee & Mitchell, 1994), no entanto, são os funcionários mais talentosos e com maior aptidão, os mais móveis, dinâmicos, e os mais propensos a deixar a organização (Abbasi & Hollman, 2000; Trevor, 2001). Assim sendo, poucas áreas no domínio da Psicologia Organizacional têm recebido tanta atenção quanto o *turnover* (Cotton & Tuttle, 1986; Hom et al., 2012; Shaw et al., 1998).

O *Turnover* – a rotatividade de colaboradores no mercado de trabalho, entre empresas, empregos e profissões (Abbasi & Hollman, 2000) – impacta negativamente as organizações, devido aos custos associados à substituição de funcionários e à perda de produtividade que enfrentam enquanto esta não é finalizada (Azeez, 2017), e também os funcionários que abandonam a organização, pela energia que despendem na procura de um novo emprego (Holtom et al., 2008). Segundo Shaw et al. (1998), a rotatividade de funcionários pode ser categorizada como involuntária ou voluntária. O *turnover* involuntário consiste no processo de despedimento de colaboradores, refletindo a decisão, por parte do empregador, em terminar a relação laboral que mantém com o seu empregado (Shaw et al., 1998). Pode resultar de diversas circunstâncias, nomeadamente reestruturação da organização, *downsizing* (Azeez, 2017) e *layoffs* (Holtom et al., 2008). Em contrapartida, o *turnover* considerado voluntário reflete a intenção por parte do colaborador em terminar a sua filiação com a organização onde trabalha atualmente (Shaw et al., 1998; Hom et al., 2012). Este tipo de rotatividade tende geralmente a ser mais prejudicial para a organização, assim como a ocorrer com maior frequência (Lambert & Hogan, 2008).

A rotatividade voluntária, como um indicador da experiência dos colaboradores nas organizações e uma medida de sucesso organizacional, tem suscitado o interesse de vários autores (Holtom et al., 2008). A maior parte dos modelos que se debruçam sobre o tema, encontram as suas raízes no trabalho de March e Simon (1958), que identifica dois principais antecedentes da rotatividade voluntária: a insatisfação com o trabalho e as alternativas de emprego (Trevor, 2001). Mais tarde, Mobley (1977), no seu Modelo de Ligações Intermediárias, estabelece uma relação entre estes dois antecedentes e define etapas intermédias no processo de decisão de abandonar a organização, teorizando que a insatisfação com o trabalho despoleta o pensamento de desistir, que por sua vez suscita a procura de empregos alternativos e a sua comparação com o trabalho atual, o que poderá levar à intenção de sair e eventual *turnover*. Baseando-se nesta premissa, Hom et al. (1984) propõem um modelo complementar e sugerem dois caminhos de decisão, postulando que quando os colaboradores contemplam deixar a organização, ora realizam uma procura de emprego e comparam as alternativas com o seu emprego atual, ora se demitem diretamente do seu posto de trabalho (Holtom et al., 2008).

Segundo o modelo de *turnover* voluntário teorizado por Lee e Mitchell (1994), ambos conceitos externos aos colaboradores (como alternativas de trabalho) e construções internas (perceções e atitudes relacionadas com o trabalho) contribuem para a decisão e para o comportamento de deixar voluntariamente uma organização. O *turnover* voluntário é

descrito, segundo esta teoria, como um processo complexo pelo qual os indivíduos avaliam os seus sentimentos e emoções, a sua situação na organização e o ambiente de trabalho que experienciam e, ao longo do tempo, tomam decisões sobre sair ou permanecer na organização (Lee & Mitchell, 1994). Desta forma, a Intenção de *Turnover* consiste no desejo consciente e deliberado de deixar uma organização, e o último passo numa sequência de pensamentos sobre sair da situação de emprego atual (Tett, & Meyer, 1993), opondo-se à Intenção de Permanência (Kim, 1996).

A Intenção de Permanência de um colaborador foi inicialmente concebida como a probabilidade estimada de um funcionário permanecer enquanto membro da sua organização empregadora (Cotton & Tuttle, 1986; Price & Mueller, 1981). Atualmente, o construto é definido por oposição à Intenção de *Turnover*, como uma intenção consciente e deliberada, mas neste caso, do funcionário em permanecer a longo prazo na relação de trabalho em que se encontra atualmente com o seu empregador (Cho et al., 2009; Shahid, 2018). Sendo a intenção de realizar um comportamento o melhor preditor desse mesmo comportamento (Fishbein & Ajzen, 1975 citado por Lambert, 2001), estudar a Intenção de *Turnover*, e consequentemente a Intenção de Permanência, tem a principal vantagem de poder ser utilizada para alterar condutas e processos atempadamente, para garantir que os colaboradores permanecem efetivamente na organização (Lambert & Hogan, 2008). Tem sido observada nos últimos anos uma tendência crescente por parte de investigadores em utilizar este conceito, na ótica de que representa uma perspetiva mais positiva da Intenção de *Turnover* (Nancarrow et al., 2014), e que, tendo um efeito negativo direto no *turnover* efetivo (Hom et al., 2017), mede o oposto. Colaboradores que pretendam permanecer a longo prazo na organização em que se encontram atualmente, revelam mais sucesso no desenvolvimento das suas carreiras individuais, assim como um aumento dos seus esforços para alcançar os objetivos coletivos da organização. Em contrapartida, a falta de intenção de permanência impacta negativamente a confiança no trabalho e a motivação dos colaboradores, resultando em maiores níveis de absentismo e, eventualmente, na rotatividade voluntária (Liu & Liu, 2015).

Em resposta às várias consequências negativas de não conseguirem manter uma força de trabalho estável e permanente, as organizações começam a implementar esforços no sentido de reter colaboradores através da implementação de diversas práticas de recursos humanos (Chew & Chan, 2008). Sendo o período inicial de um colaborador numa organização crucial para garantir o seu sucesso futuro (Watkins, 2013), a falta de qualidade nos processos iniciais de introdução à organização pode significar a perda de funcionários

com potencial, porque se sentem confusos, mal integrados e sem apoio (Bauer, 2010). As saídas da organização nos primeiros meses a um ano (*turnover* inicial) revelam-se significativamente superiores ao *turnover* em fases mais tardias, reforçando a importância das fases de Integração e Acolhimento na retenção de colaboradores (Mosquera, 2002; 2012). Estando os recém-contratados mais sensíveis e propensos ao *turnover*, esta é uma altura fulcral para garantir a sua correta Integração e Acolhimento, e conseqüentemente, garantir que tencionam permanecer na organização a longo-prazo. Sendo expectável a existência de uma correlação positiva entre as duas variáveis, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1 – A Qualidade da Integração e Acolhimento relaciona-se positivamente com a Intenção de Permanência do colaborador na organização.

1.3. Satisfação Organizacional

O trabalho é uma dimensão proeminente na vida da maioria das pessoas, e a forma como estas atribuem significado e se sentem em relação à função que desempenham e à organização onde estão empregadas, constitui um elemento crítico da sua experiência global enquanto trabalhadores. Neste sentido, a satisfação é um dos temas mais frequentemente e extensivamente explorados em contexto organizacional (Judge & Klinger, 2008; Rafferty & Griffin, 2009).

Tendo em conta o seu carácter subjetivo e singular para cada colaborador, existem divergências na literatura no que diz respeito à natureza e definição do conceito. No entanto, a abordagem mais difundida considera a Satisfação Organizacional uma atitude face ao trabalho (Glisson & Durick, 1988; Spector, 1997), e a definição mais utilizada e aceite neste âmbito pertence a Locke (1976, p. 1300), que a percebe como “um estado emocional prazeroso ou positivo, resultante da avaliação do trabalho e da experiência profissional”. O autor compreende a satisfação como um sentimento global em relação à experiência de trabalho, mas também como a soma da satisfação do indivíduo em relação a vários aspetos a ela associados, nomeadamente: o salário; as promoções; o reconhecimento; os benefícios; as condições de trabalho; a supervisão; a organização e as suas políticas (Locke, 1976). Da mesma forma, Spector (1997) reconhece a satisfação como um conceito complexo e abrangente, constituído por vários aspetos ou facetas específicas, relacionadas com qualquer parte ou componente do trabalho, como: recompensas (e.g. salário, benefícios adicionais),

outras pessoas (e.g. colegas de trabalho, supervisores), a natureza do trabalho, e a própria organização. A Satisfação Organizacional consiste, portanto, numa atitude em relação ao quão se gosta do trabalho desempenhado e das suas diferentes dimensões, e pode ser estudada num domínio global e holístico, ou de modo mais específico e individualizado. Geralmente ambas as abordagens são utilizadas com o objetivo de alcançar uma visão o mais completa possível do nível de satisfação dos colaboradores (Spector, 1997). Atitudes favoráveis e positivas em relação ao trabalho são indicadores de satisfação organizacional, enquanto que atitudes negativas e desfavoráveis pressupõem insatisfação neste contexto (Armstrong & Taylor, 2014).

Vários fatores foram identificados como influências cruciais na satisfação dos colaboradores, tanto ao nível do ambiente de trabalho (fatores situacionais), como ao nível das características do trabalhador que o desempenha (fatores individuais) (Spector, 1997; Thomas et al., 2004). No que se refere aos fatores situacionais, o modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), ainda amplamente utilizado atualmente, identifica cinco principais características do trabalho que o tornam motivador e satisfatório para o colaborador que o desempenha: 1) identidade da tarefa, o nível em que é possível identificar a perspectiva do colaborador no seu trabalho; 2) significado da tarefa, o grau em que o trabalho é percebido como importante e significativo; 3) variedade de aptidões, a realização de tarefas que requeiram competências distintas; 4) autonomia, o controlo sobre a execução do trabalho; e 5) feedback. De acordo com a teoria, estas características, através da formulação de estados psicológicos, enriquecem o trabalho do colaborador. O nível de motivação associado a uma função e a Satisfação Organizacional do trabalhador que a ocupa, depende do seu grau de enriquecimento (Judge & Klinger, 2008). Por outro lado, também fatores individuais, como traços de personalidade, crenças e valores pessoais, influenciam o quão satisfeitos os colaboradores se sentem (Spector, 1997). Adeptos desta perspectiva, Staw e Ross (1985) defendem que o indivíduo possui características psicológicas estáveis que influenciam significativamente as suas reações afetivas e comportamentais aos ambientes organizacionais onde atua, e que a Satisfação Organizacional permanece relativamente consistente mesmo atravessando mudanças de emprego e função (Baker, 2004). Estas duas categorias de antecedentes funcionam não como dimensões opostas, mas complementares, atuando frequentemente de forma integrada na influência da satisfação do funcionário (Spector, 1997).

As organizações nas quais as pessoas desenvolvem o seu trabalho afetam os seus pensamentos, sentimentos e comportamentos, da mesma forma que a maneira como as

peças se sentem e comportam influencia o seu local de trabalho (Brief & Weiss, 2002). A satisfação dos colaboradores tem repercussões em comportamentos individuais e organizacionais, e tem sido apontada como um indicador de menor absentismo (Schaumberg & Flynn, 2017; Scott & Taylor, 1985) maiores níveis de desempenho (Christen et al., 2006) e comportamentos de cidadania organizacional (Judge et al., 2020). Atualmente, a Satisfação Organizacional é uma medida utilizada e explorada inclusive pela relação que estabelece com o bem-estar psicológico, o stress laboral e a qualidade de vida no trabalho (Brandl & Matzler, 2016; Spector, 1997).

Ao integrarem uma nova organização, os funcionários recém-contratados são confrontados com um novo ambiente de trabalho, incluindo novos colegas, uma nova chefia, e diferentes tarefas e funcionamento organizacionais, culminando frequentemente em experiências de incerteza e sobrecarga (Ellis & Bauer, 2017). Dada a importância das experiências de trabalho no desenvolvimento da Satisfação Organizacional (Glisson & Durick, 1988), a ambiguidade de papéis, dúvida e instabilidade, frutos de processos de Integração e Acolhimento mal implementados, estão associados a níveis elevados de stress e ansiedade, fontes de insatisfação (Bauer et al., 2007). Para evitar, um objetivo central de qualquer organização deve passar por fornecer recursos úteis aos recém-chegados, que reduzam a ambiguidade e facilitem uma maior compreensão dos seus papéis e das suas novas organizações (Ellis & Bauer, 2017). Em conjunto com as características pessoais e os comportamentos dos novos membros, os esforços realizados pela organização no sentido de os integrar e acolher de forma holística e esclarecedora, foram relacionados positivamente como o aumento da sua Satisfação Organizacional (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011). Os colaboradores que são introduzidos na sua nova organização consoante os quatro níveis de uma Integração com qualidade definidos por Bauer (2010) (Conformidade, Clarificação, Cultura e Conexão) indicam classificações significativamente mais elevadas de satisfação (Meyer & Bartels, 2017).

Por sua vez, investigação que estabelece uma associação, quer direta quer indireta, entre Satisfação Organizacional e *Turnover* (Mobley et al, 1979; Price & Mueller, 1981; Tett & Meyer, 1993), relata uma relação negativa consistente entre os conceitos, evidenciando que altos níveis de insatisfação com o trabalho, e com facetas específicas da experiência de trabalho, resultam na saída do funcionário da organização, particularmente em termos de rotatividade voluntária (Lambert et al., 2001). Como teorizado por Mobley (1977) no modelo anteriormente mencionado, a relação entre a satisfação e a rotatividade é moderada pela intenção do colaborador, visto que a insatisfação com o trabalho estimula pensamentos de

turnover, que resultam eventualmente na decisão voluntária de abandonar a organização (Mobley et al., 1978). Neste sentido, propõe-se que:

H2a – A Qualidade da Integração e Acolhimento relaciona-se positivamente com a Satisfação Organizacional;

H2b – A Satisfação Organizacional relaciona-se positivamente com a Intenção de Permanência;

H2c – A Satisfação Organizacional atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência.

1.4. Empenhamento Organizacional Afetivo

O conceito de Empenhamento aplicado ao contexto organizacional tem ocupado um lugar de destaque como um dos mais aprofundados nas áreas de Gestão, Comportamento Organizacional e Recursos Humanos (Cohen, 2007).

Um dos primeiros esforços na conceptualização de Empenhamento Organizacional teve origem em Becker (1960), que o abordou a partir de uma perspectiva unidimensional, como uma disposição, por parte do indivíduo, para participar em linhas consistentes de atividade que levassem à manutenção da sua associação com a organização. De acordo com esta perspectiva, colaboradores empenhados mantinham-se assim por terem realizado investimentos que seriam desperdiçados caso abandonassem a organização (Cohen, 2007). Mowday et al. (1979) desenvolvem o conceito de Empenhamento Organizacional, alterando o seu foco, de uma perspectiva comportamental (linhas de atividade), para uma perspectiva atitudinal (Cohen, 2007), identificando-o como a “força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização” (Mowday et al., 1979, p. 226). Segundo os autores, a relação de Empenhamento é caracterizada por três princípios: *a)* a aceitação convicta dos objetivos e valores da organização; *b)* um esforço ativo por parte dos colaboradores para contribuir para o sucesso e bem-estar da organização; e *c)* um forte desejo de permanecer na organização (Mowday et al., 1979).

Mais tarde, O'Reilly e Chatman (1986) concentram-se no elemento que consideravam ser transversal a todas as abordagens que procuram explicar o Empenhamento a nível organizacional até à data – o vínculo psicológico que liga o indivíduo e a organização – para desenvolverem a sua definição do construto: “o apego psicológico sentido pelo colaborador relativamente à organização, que reflete o grau em que o colaborador internaliza ou adota as

suas características ou perspectivas” (O'Reilly & Chatman, 1986, p. 493). De modo a fundamentar a sua teoria, identificaram três dimensões, segundo as quais este apego poderia ser previsto: a Complacência – quando comportamentos e atitudes são adotados, não derivados de crenças e perspectivas individuais, mas com o intuito de obter recompensas extrínsecas; a Identificação – quando um indivíduo aceita a influência que os valores de um grupo exercem sobre ele, sem os interpretar ou adotar como seus, com o objetivo de manter um relacionamento satisfatório; e a Internalização – quando a influência de um grupo é aceita e internalizada, porque as atitudes e comportamentos que demonstra são congruentes com as crenças e valores do próprio indivíduo (O'Reilly & Chatman, 1986). A definição destes três aspectos permitiu aos autores fazerem a distinção entre dois processos de Empenhamento Organizacional: a troca instrumental e o apego psicológico. Enquanto que a dimensão de Complacência resulta num apego mais superficial à organização, consequente de recompensas extrínsecas e supérfluas, das dimensões de Identificação e Internalização advém um apego mais profundo e acentuado (Cohen, 2007). Com base neste princípio e nas conceptualizações multidimensionais de Empenhamento Organizacional, surge um dos mais difusos e amplamente reconhecidos modelos na literatura.

Meyer & Allen definem, em 1991, o conceito de Empenhamento Organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização. Segundo o seu Modelo de Três Componentes, o Empenhamento Organizacional é experienciado segundo três dimensões distintas: Continuidade, associada aos custos percebidos de deixar a organização; Normativa, referente ao sentido de obrigação para com a organização; e Afetiva, o apego emocional, identificação e envolvimento do colaborador para com a organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Devem ser tidas em conta como componentes integrantes de um modelo, e não como tipos distintos de Empenhamento Organizacional, sendo que um funcionário pode experienciar as três dimensões em diferentes níveis ou graus (Allen & Meyer, 1990).

Colaboradores com um forte Empenhamento Organizacional Afetivo identificam-se com a organização em que se encontram e estão empenhados em contribuir para o seu sucesso (Nascimento, 2008). Esta dimensão estabelece-se com base no respeito e confiança que o funcionário coloca na sua chefia e na organização em geral, e na concordância entre os seus objetivos, crenças e valores pessoais, e aqueles definidos e estabelecidos pela organização (Allen & Meyer, 1996). De acordo com Mathieu e Zajac (1990), ambas características pessoais do colaborador, a nível demográfico (e.g. idade, sexo, habilitações académicas, estado civil) e a nível disposicional (e.g. personalidade, valores), e variáveis

situacionais (relacionadas com características da função e da organização) funcionam como preditores desta componente do empenhamento. O Empenhamento Organizacional Afetivo encontra-se associado a maiores níveis de dedicação e lealdade para com a organização (Meyer & Allen, 1991), aumento dos níveis de desempenho, menor absentismo e rotatividade e aumento do bem-estar geral dos colaboradores (Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002; Kim et al., 2016).

Embora existam outros fatores (como as características pessoais, estruturais, e relacionadas com o trabalho) que possam contribuir para esta relação, a dimensão afetiva do Empenhamento Organizacional é, maioritariamente, resultado de experiências positivas de trabalho, que promovam sentimentos de conforto na organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores que experienciam processos de Integração e Acolhimento positivos e com qualidade, sem ambiguidade e conflito de papéis, desenvolvem relações afetivas mais consolidadas e uma ligação mais forte com a organização (Bauer et al., 2007), levando ao fortalecimento do Empenhamento Organizacional Afetivo. A compreensão das políticas, objetivos e valores organizacionais é um dos principais objetivos da Integração e do Acolhimento (Snell, 2006), e funciona como um indicador fundamental do correto ajuste de um recém-chegado à nova organização (Bauer & Erdogan, 2011). A confiança que este estabelece no conhecimento sobre o ambiente organizacional em que se encontra, amplifica o quanto se sente envolvido e empenhado com a organização (Adkins 1995).

A relação entre as várias dimensões de Empenhamento Organizacional e o *Turnover* tem sido uma das mais analisadas na literatura organizacional, e a sua correlação negativa tem sido corroborada por vários estudos (Cotton, & Tuttle, 1986; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). De acordo com Mowday et al. (1982) e a sua revisão do modelo anteriormente proposto por Steers e Mowday (1979), o Empenhamento Organizacional que os colaboradores experienciam relaciona-se positivamente ao tempo em que pretendem permanecer na organização. Visto que funcionários comprometidos afetivamente tendem a acreditar fortemente na sua organização, assim como a aceitar os seus objetivos e valores, exercem um esforço considerável em manter a associação que estabeleceram (Cho et al., 2009). Ou seja, colaboradores com um forte Empenhamento Organizacional Afetivo permanecem na organização porque estabeleceram com ela uma relação emocional, não por um sentido de obrigação, ou escassez de outras alternativas de emprego (Meyer & Allen, 1991). Funcionários que abandonam organização de forma voluntária durante os primeiros 15 meses do seu período de Integração, demonstraram um declínio nos seus níveis de Empenhamento com a organização, antes de a abandonarem efetivamente. Este decréscimo

de atitudes positivas e de identificação para com a organização é perceptível inclusive a partir da primeira semana do colaborador na função. Isto é, um decréscimo no Empenhamento Organizacional Afetivo durante o período inicial de introdução de um colaborador, atua como precursor de uma eventual rotatividade voluntária (Porter et al., 1976). Se colaboradores empenhados são mais propensos a permanecer na organização em que se encontram, e se a intenção de a deixarem (intenção de *turnover*), assim como de nela permanecerem (intenção de permanência), é largamente influenciada pelas respostas afetivas de um colaborador ao seu trabalho (Mowday et al., 1982), postulam-se as seguintes hipóteses:

H3a – A Qualidade da Integração e Acolhimento relaciona-se positivamente com o Empenhamento Organizacional Afetivo;

H3b – O Empenhamento Organizacional Afetivo relaciona-se positivamente com a Intenção de Permanência;

H3c – O Empenhamento Organizacional Afetivo atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência.

2. Método

2.1. Participantes

Os participantes foram selecionados com base em critérios de inclusão relativos à sua idade, situação profissional e entidade de trabalho. Todos os participantes deveriam ter (pelo menos) 18 anos de idade, e estarem empregados numa organização (e.g. empresa, associação, órgão do governo, entidade pública, entidade privada, entidade não-governamental, entre outras).

A amostra obtida contempla um total de 87 participantes, de idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ($M=42.09$, $DP=12.99$), contando com 55 (63.2%) participantes do sexo feminino e 32 (36,8%) do sexo masculino. Relativamente à sua atividade profissional, esta amostra integra colaboradores de diferentes áreas, nomeadamente, auditoria, consultoria, psicologia, recursos humanos, farmacêutica, entre outras. Da totalidade da amostra, 21.8% dos participantes encontram-se empregados nas suas organizações há menos de 1 ano, enquanto que 31.1% têm entre 1 e 10 anos de serviço na mesma entidade, e 47.1% se encontram há mais de 10 anos empregados nas organizações onde permanecem atualmente. Tem-se ainda que 98.9% dos participantes reporta recordar, com alguma exatidão, os processos de Integração e Acolhimento aquando da sua entrada na organização.

2.2. Instrumentos de Medida

Integração e Acolhimento. A qualidade da integração e do acolhimento foi avaliada recorrendo à Escala de Acolhimento e Integração (Mendrico, 2016), constituída por quinze itens (e.g. Quando entrei para a organização deram-me a conhecer a sua história, missão e os seus valores (cultura), facilitando dessa forma a minha integração). As respostas foram dadas utilizando uma escala de Likert de cinco pontos (1 - “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo”; 3 - “Não concordo nem discordo”; 4 - “Concordo”; 5 - “Concordo totalmente”). Tendo como objetivo avaliar a perceção dos participantes relativamente à forma como foram acolhidos e integrados nas respetivas organizações, a escala subdivide-se em três dimensões distintas: Acolhimento Estruturado, que contempla os itens 1, 6, 7 e 13 (e.g. Quando entrei na organização, foi-me transmitida de forma clara as normas internas (políticas, regulamentos, código de conduta, etc.)); Acolhimento dos Colegas, constituída pelos itens 2, 3, 4, 5, 8, 10 e 15 (e.g. Quando entrei nesta organização os meus colegas de trabalho mostraram-se sempre disponíveis para o esclarecimento das minhas dúvidas) e Acolhimento da Chefia, que integra os itens 9, 11, 12 e 14 (e.g. Quando entrei nesta organização a atitude da minha chefia,

durante a minha integração, ajudou-me a reduzir a minha insegurança inicial) (Mendrico, 2016; Mateus, 2020). Note-se que na presente investigação, aquando da análise dos dados, se procedeu à inversão dos itens 8, 9 e 15 por se encontrarem formulados na negativa, respetivamente “Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento dos meus colegas”, “Quando entrei nesta organização não me senti confortável com o acolhimento por parte da minha chefia” e “Quando entrei nesta organização, sempre que tive um problema ou dificuldade, sinto que os meus colegas não se mostraram disponíveis para me ajudar”). Segundo o estudo original de Mendrico (2016), e o estudo mais recente de Mateus (2020), a Escala apresentou uma boa consistência interna, com um alfa de Cronbach de .95 e .84, respetivamente.

Intenção de Permanência. Para avaliar a intenção de permanência do participante na organização em que se encontra, foi utilizado o Questionário de Intenção de Permanência (Ascensão, 2009), que conta com quatro itens na sua forma original (e.g. Penso frequentemente em deixar esta organização), tendo sido excluído da presente investigação o quarto item (“Penso manter-me nesta organização até à reforma”), de forma a aumentar o nível de consistência interna do instrumento. Para responder ao questionário foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos (1 - “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo parcialmente”; 3 - “Não concordo nem discordo”; 4 - “Concordo parcialmente”; 5 - “Concordo totalmente”). Para que pontuações mais elevadas correspondam a valores mais elevados de intenção de permanência, os três itens foram invertidos aquando da análise dos dados. De acordo com o estudo original de Ascensão (2009), o Questionário apresenta um alfa de Cronbach satisfatório de .79.

Satisfação Organizacional. A variável satisfação organizacional foi avaliada através da Escala de Satisfação Organizacional (Lima et al., 1994), constituída originalmente por oito itens, dos quais foram utilizados sete, descartando o item destinado apenas a posições de chefia (“Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados,...”) por não se enquadrar nos objetivos do estudo. As respostas aos itens foram dadas utilizando uma escala de Likert de sete pontos, entre 1 (Extremamente Insatisfeito) e 7 (Extremamente Satisfeito). Os itens de 1 a 6 medem a satisfação do participante em relação a aspetos concretos do seu trabalho (e.g. Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está), e o item 7 (“Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está”) avalia a satisfação organizacional do participante de uma forma geral. Os estudos

de Henriques (2009), Gaspar (2011) e Queimado et al. (2019), demonstraram a boa consistência interna da Escala com alfas de Cronbach de .81, .86 e .81, respetivamente.

Empenhamento Organizacional Afetivo. De modo a avaliar o empenhamento organizacional afetivo foi utilizada a Subescala de Empenhamento Afetivo do Questionário de Empenhamento Organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993), adaptado por Bruno (2007). A subescala é constituída por seis itens respondidos numa escala de Likert de cinco pontos, cujas respostas variam entre 1 e 5 (1 - “Discordo totalmente”; 2 - “Discordo parcialmente”; 3 - “Não concordo nem discordo”; 4 - “Concordo parcialmente”; 5 - “Concordo totalmente”). O estudo original de Meyer, Allen e Smith (1993), assim como a adaptação portuguesa de Bruno (2007), apresentam níveis de consistência interna adequados para a Subescala de Empenhamento Afetivo, com alfas de Cronbach de 0.87 e 0.88, respetivamente. Também nos estudo de Monteiro (2010), Gonçalves (2012) e Santos (2014), os alfas de Cronbach se revelaram respetivamente .84, .86 e .88, confirmando a boa consistência interna dos itens da Subescala.

2.3. Procedimento

Os dados da amostra foram recolhidos entre março e abril de 2022, através de um questionário *online* elaborado com recurso à plataforma Qualtrics. Os participantes foram recrutados através de um processo de amostragem por conveniência, com recurso ao método de bola de neve. O questionário foi difundido nas redes sociais Facebook e LinkedIn, através da partilha geral de um *post* e do envio de mensagem privada. Em ambos os elementos de divulgação constava um breve enquadramento dos principais objetivos da investigação, do tempo necessário para o preenchimento do questionário, e o *link* que lhe dava acesso.

Previamente a responderem ao questionário, era necessário os participantes lerem o consentimento informado, no qual constava um enquadramento do presente estudo, e onde era assegurada a participação voluntária e a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, assim como se informava os participantes de como obter esclarecimentos ou informações adicionais sobre a investigação.

3. Resultados

Na presente secção são apresentadas primeiramente as medidas de tendência central, de dispersão e de consistência interna, e reveladas as médias, desvios-padrão e índices alfa de Cronbach das quatro escalas utilizadas. Posteriormente, a fim de testar as hipóteses de investigação formuladas, procedeu-se à realização de análises de correlação e de regressão linear múltipla. Os dados recolhidos foram analisados recorrendo ao programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 26.0, e à ferramenta computacional macro PROCESS (modelo 4) (Hayes, 2018), utilizada para testar a significância dos efeitos direto e indireto no modelo de mediação paralela.

3.1. Análise Descritiva

Na Tabela 1 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e alfas de Cronbach dos instrumentos utilizados, através de uma análise descritiva dos dados recolhidos.

Tabela 1

Médias, Desvios-padrão e alfas de Cronbach

	Nº Itens	Média	Desvio- Padrão	Alfa de Cronbach
QIA	15	4.09	.64	.90
IP	3	3.98	.88	.75
SO	7	4.86	.95	.82
EOA	6	3.77	.83	.89

Nota. QIA – Qualidade da Integração e Acolhimento; IP – Intenção de Permanência; SO – Satisfação Organizacional; EOA – Empenhamento Organizacional Afetivo.

O valor médio obtido para a Escala de Acolhimento e Integração ($M=4.09$; $DP=.51$), tendo em conta que pode variar entre 1 e 5, demonstra uma avaliação positiva por parte dos participantes, ou seja, que estes percebem que a sua organização implementou, aquando da sua introdução, processos de Integração e Acolhimento com qualidade. No que respeita ao Questionário de Intenção de Permanência, este apresenta um valor médio positivo ($M=3.98$; $DP=.88$), numa escala de 1 a 5, podendo considerar-se que os colaboradores tencionam permanecer na organização em que se encontram atualmente.

Relativamente à Escala de Satisfação Organizacional, esta apresentou valores medianos ($M=4.86$; $DP=.95$), numa escala de 1 a 7, podendo assim considerar-se que os participantes estão, em geral, moderadamente satisfeitos com o seu trabalho e com os vários aspetos a ele associados. No que concerne à subescala de Empenhamento Organizacional Afetivo, caracterizada por uma escala de resposta que oscila entre 1 e 5, apresenta também uma média positiva ($M=3.77$; $DP=.83$), indicando que os participantes, estão em geral, empenhados afetivamente para com a sua organização.

Com o objetivo de avaliar a consistência interna das escalas utilizadas, procedeu-se à análise do coeficiente de precisão alfa de Cronbach, que expressa o grau de fiabilidade dos vários instrumentos utilizados. Como é possível constatar através da Tabela 1, os seus valores situam-se todos acima de .70, como recomendado por Nunnally (1978).

3.2. Análise Correlacional

Com o intuito de estudar a relação entre as variáveis de investigação e compreender que coeficiente de correlação utilizar, procedeu-se ao estudo da distribuição das variáveis através da utilização do Teste de Ajustamento de Kolmogorov-Smirnov com a correção de significância de Lilliefors.

Tabela 2

Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov	Sig.
QIA	.09	.06
IP	.15	.00
SO	.11	.01
EOA	.13	.00

Nota. QIA – Qualidade da Integração e Acolhimento; IP – Intenção de Permanência; SO – Satisfação Organizacional; EOA – Empenhamento Organizacional Afetivo.

Como é possível observar na Tabela 2, ainda que a variável Qualidade da Integração e Acolhimento apresente uma distribuição normal, o mesmo não se verifica com as restantes. Não sendo possível assumir a normalidade das variáveis, procedeu-se à utilização de métodos não paramétricos, nomeadamente, ao cálculo do coeficiente de correlação de Spearman e respetivo teste de significância para analisar as correlações entre as variáveis.

Tabela 3*Correlações de Spearman*

	QIA	IP	SO	EOA
QIA	-			
IP	.265*	-		
SO	.298**	.620**	-	
EOA	.362**	.463**	.431**	-

Nota. QIA – Qualidade da Integração e Acolhimento; IP – Intenção de Permanência; SO – Satisfação Organizacional; EOA – Empenhamento Organizacional Afetivo.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Ao analisar a Tabela 3 é possível concluir que o coeficiente de correlação entre a variável Qualidade da Integração e Acolhimento e Intenção de Permanência, ainda que fraco, se revela significativo ($r = .265$, $p < 0.05$), o que corrobora a hipótese de investigação *H1 – A Qualidade da Integração e Acolhimento relaciona-se positivamente com a Intenção de Permanência do colaborador na organização.*

Relativamente à Satisfação Organizacional, verificou-se que esta apresenta uma correlação fraca e positiva com a Qualidade da Integração e Acolhimento ($r = .298$, $p < 0.01$), e uma relação forte e significativa com a Intenção de Permanência ($r = .620$, $p < 0.01$), comprovando, deste modo, as hipóteses *H2a* e *H2b*, que nos indicam, respetivamente, que *A Qualidade da Integração e do Acolhimento está positivamente associada à Satisfação Organizacional* e que *A Satisfação Organizacional está positivamente associada à Intenção de Permanência.*

No que diz respeito ao Empenhamento Organizacional Afetivo, tem-se que existe uma correlação moderada e positiva com ambas a Qualidade da Integração e Acolhimento ($r = .362$, $p < 0.01$) e a Intenção de Permanência ($r = .463$, $p < 0.01$), corroborando, desta forma, as hipóteses de investigação *H3a – A Qualidade da Integração e Acolhimento relaciona-se positivamente com o Empenhamento Organizacional Afetivo*, e *H3b – O Empenhamento Organizacional Afetivo relaciona-se positivamente com a Intenção de Permanência.*

3.3. Análise de Regressão Linear Múltipla

Por último, as hipóteses de investigação *H2c – A Satisfação Organizacional atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção*

de Permanência e H3c – O Empenhamento Organizacional Afetivo atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência, incluem dois efeitos de mediação. Baron e Kenny (1986) definem três condições segundo as quais se verifica a existência de um efeito mediador: *a*) existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; *b*) existir uma relação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente; e *c*) a relação entre a variável independente e a variável dependente ser significativamente mais fraca, ou não significativa, quando a variável mediadora é incluída no modelo.

Assim, para que se verifique o primeiro efeito de mediação entre as variáveis em estudo, *a*) a Qualidade da Integração e Acolhimento deve ter uma relação significativa com a Satisfação Organizacional, *b*) a Satisfação Organizacional deve ter uma relação significativa com a Intenção de Permanência e, por último, *c*) a relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência deve tornar-se mais fraca com a adição da Satisfação Organizacional ao modelo. A Tabela 3 permite constatar que as condições *a*) e *b*) se verificam, uma vez que a relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Satisfação Organizacional ($r = .298, p < 0.01$), e a relação entre a Satisfação Organizacional e a Intenção de Permanência ($r = .620, p < 0.01$) são significativas. Assim, é necessário apenas averiguar a condição *c*) para confirmar ou rejeitar a existência de um efeito de mediação.

Da mesma forma, para que se verifique o segundo efeito de mediação entre as variáveis em estudo, *a*) a Qualidade da Integração e Acolhimento deve ter uma relação significativa com o Empenhamento Organizacional Afetivo, *b*) o Empenhamento Organizacional Afetivo deve ter uma relação significativa com a Intenção de Permanência e, por último, *c*) a relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência deve tornar-se mais fraca com a adição do Empenhamento Organizacional Afetivo ao modelo. A Tabela 3 permite constatar que as condições *a*) e *b*) se verificam, uma vez que a relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e o Empenhamento Organizacional Afetivo ($r = .362, p < 0.01$), e a relação entre o Empenhamento Organizacional Afetivo e a Intenção de Permanência ($r = .463, p < 0.01$) são significativas. Torna-se necessário, portanto, averiguar apenas a condição *c*) para confirmar ou rejeitar a existência de um efeito de mediação.

Para testar este efeito, os autores sugerem a estimação de modelos de regressão e a análise dos coeficientes de regressão e de determinação. A dimensão do efeito das variáveis independentes sobre a variável dependente é representada pelo coeficiente de determinação. O coeficiente de determinação ajustado (R^2) aumentará se a inclusão da nova variável conduzir a um melhor ajustamento dos dados. Por sua vez, o coeficiente de correlação estandardizado (β),

fornece informação referente às variáveis predictoras, e indica o seu efeito na variável dependente, que pode ou não ser significativo (revelado por Sig.)

É possível constatar, a partir da análise da Tabela 4, que a Qualidade da Integração e Acolhimento se associa positivamente com a Satisfação Organizacional ($\beta = .15$, $EP = .06$, 95% IC [.05, .29]) e com o Empenhamiento Organizacional Afetivo ($\beta = .18$, $EP = .08$, 95% IC [.04, .34]), que por sua vez se associam positivamente com a Intenção de Permanência. Desta forma, o impacto da Qualidade da Integração e Acolhimento realiza-se através da Satisfação Organizacional e do Empenhamiento Organizacional Afetivo, associando-se a um aumento da Intenção de Permanência (Figura 1), corroborando, assim, as hipóteses *H2c* e *H3c*, que postulam respetivamente, como se referiu, que *A Satisfação Organizacional atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência*, e que *O Empenhamiento Organizacional Afetivo atua como variável mediadora na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência*. De notar que a variável de controlo utilizada (Idade) não revela um efeito significativo na predição da Intenção de Permanência ($\beta = -.01$; n.s.).

Figura 1.

Modelo de Mediação Paralela



*** $p < .001$

Nota. Efeito total para a qualidade da integração e acolhimento ($B = .46$, $EP = .14$, $p < .001$, 95% IC [.18, .74]).

Tabela 4.

Estimativas não standardizadas, Erro Padrão e Ajustamento do impacto das variáveis independentes na variável dependente

Preditores	Variável Dependente			$F_{(4,82)}$	Ajustamento	
	Passo 1 (VI na VM)		Passo 2 (VI e VM na VD)		p	R^2
	SO	EOA	IP			
	$B(EP)$	$B(EP)$	$B(EP)$			
Idade	-.01(.01)	.01(.01)	-.01(.01)	21.51	<.001	.51
QIA	.54(.15)***	.63(.13)***	.01(.12)			
SO			.38(.09)***			
EOA			.39(.11)***			

Nota. QIA – Qualidade da Integração e Acolhimento; IP – Intenção de Permanência; SO – Satisfação Organizacional; EOA – Empenhamento Organizacional Afetivo; VI – Variável Independente; VM – Variável Mediadora; VD – Variável Dependente; B – Coeficiente de Regressão Não Standardizado; EP – Erro-padrão.

No Passo 1 os preditores foram regredidos nas variáveis mediadoras (Satisfação Organizacional e Empenhamento Organizacional Afetivo). No Passo 2 os preditores foram regredidos na variável dependente (Intenção de Permanência). O ajustamento do modelo referente ao primeiro passo, para as variáveis mediadoras Satisfação Organizacional e Empenhamento Organizacional Afetivo, foi: $F(2, 84) = 8.26, p <.001, R^2 = .16$ e $F(2, 84) = 12.98, p <.001, R^2 = .24$, respetivamente.

*** $p <.001$

4. Discussão

A presente investigação tinha como principal objetivo analisar a relação entre a qualidade dos processos de integração e acolhimento experienciados pelos colaboradores aquando da sua chegada à organização, e a sua intenção de nela permanecer, assim como perceber se a satisfação organizacional e o empenhamento organizacional afetivo desempenhavam um papel mediador nesta relação. A análise dos dados recolhidos através da aplicação da Escala de Acolhimento e Integração (Mendrico, 2016), do Questionário de Intenção de Permanência (Ascensão, 2009), da Escala de Satisfação Organizacional (Lima et al., 1994) e da Subescala de Empenhamento Organizacional Afetivo (Bruno, 2007), revelou a existência de associações positivas entre as várias variáveis em estudo, tendo-se assim corroborado a maioria das hipóteses.

Primeiramente, e de acordo com os resultados obtidos, verificou-se uma associação positiva entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência. Os resultados são consistentes com estudos anteriores de Bauer (2010), Bauer et al. (2007) e Bauer e Erdogan (2011), que, embora recorrendo à Intenção de *Turnover* ou ao *Turnover* efetivo para estabelecer esta relação, interligavam a correta indução do recém-chegado à organização, através de processos introdutórios com qualidade, à diminuição da rotatividade. Utilizada como uma explicação intuitiva no estudo do ajuste do recém-chegado à organização (Bauer, 2007), de acordo com a Teoria de Redução da Incerteza (Berger, 1979; Berger & Calabrese, 1975), a fim de lidar com a imprevisibilidade e instabilidade características das fases iniciais de uma nova interação social, os recentes membros de uma organização envolvem-se em comportamentos que facilitem a compreensão do seu novo ambiente organizacional e que consequentemente aumentem a previsibilidade das suas interações interpessoais com colegas, supervisores e subordinados (Berger & Calabrese, 1975; Kramer, 1994). As organizações, com o intuito de facilitar esta adaptação, põem em prática processos de Integração e Acolhimento que auxiliem a aprendizagem de aspetos técnicos do trabalho, mas também transmitam comportamentos sociais e atitudes necessárias para tornar os recém-chegados membros funcionais da organização (Saks & Gruman, 2012). A qualidade destas atividades organizacionais, como processos que promovem a comunicação, autoeficácia, clareza de papéis, aceitação e integração social e o conhecimento e adequação à cultura organizacional (Bauer, 2010), vai determinar o quão bem sucedidas são na prevenção ou redução da incerteza dos novos funcionários (Bordia, 2004; Chao, 2012). Quanto menos instabilidade e ansiedade caracterizar o seu contexto organizacional, principalmente numa fase

crítica da sua experiência profissional, mais provável será os colaboradores se ajustarem com sucesso, e, portanto, pretenderem permanecer neste ambiente a longo-prazo.

De forma complementar, também a Teoria da Troca Social (Homans, 1958) pode ser útil na explicação da relação encontrada entre estas duas variáveis. No âmbito desta perspectiva, uma “troca” implica um processo bidirecional, mutuamente recompensador (Cropanzano, & Mitchell, 2005; Emerson, 1976). Um dos princípios básicos desta teoria propõe que, para os relacionamentos evoluírem ao longo do tempo com base em princípios de confiança e lealdade, as partes envolvidas (sejam elas individuais ou coletivas) devem obedecer a certas regras ou normas de troca. Com base na norma da reciprocidade de Gouldner (1960), que postula a retribuição de bons comportamentos na mesma medida, quando as organizações se envolvem e proporcionam processos de Integração e Acolhimento satisfatórios e adequados, os colaboradores devolvem este esforço com a sua permanência na organização. Cria-se então este sentido de cooperação entre ambas as partes, que em conjunto, trabalham para um objetivo comum: o sucesso do colaborador e da organização (Chao, 2012).

Em segundo lugar, e tal como esperado, foi estabelecida uma associação positiva entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e as variáveis Satisfação Organizacional (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011) e Empenhamento Organizacional Afetivo (Bauer et al., 2007; Snell, 2006). No mesmo sentido, foi também corroborada a relação entre as variáveis Satisfação Organizacional (Lambert et al., 2001; Mobley et al., 1979) e Empenhamento Organizacional Afetivo (Cho et al., 2009; Porter et al., 1976; Steers e Mowday, 1979) e a Intenção de Permanência.

Comprovadas cinco das sete hipóteses levantadas, as restantes duas pretendiam estudar o efeito de mediação da Satisfação Organizacional e do Empenhamento Organizacional Afetivo na relação entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência. Como anteriormente mencionado, ambas foram comprovadas, indicando que o facto de os colaboradores terem experienciado processos introdutórios de Integração e Acolhimento com qualidade, aumenta a sua Satisfação Organizacional e Empenhamento Organizacional Afetivo, o que conseqüentemente os faz pretender permanecer na organização em que se encontram a longo-prazo. Estes resultados podem ser explicados à luz de ambas as teorias supramencionadas. Conforme as relações entre colaboradores e organizações se desenvolvem, as trocas entre ambos tornam-se cada vez mais previsíveis, permitindo aos funcionários reduzir a incerteza do seu ambiente e posteriormente retirar mais satisfação do seu trabalho. Estas trocas menos instáveis geram emoções e atitudes mais positivas, e fortalecem a ligação afetiva do colaborador para com a organização (Chao, 2012). Tendo em

conta que as interações estabelecidas entre os funcionários e o seu ambiente de trabalho influenciam a forma como estes se sentem em relação à própria organização, trocas mais estáveis e mais positivas podem também ser explicativas de uma maior Intenção de Permanência (Ptacek, 2014). De realçar que nenhuma das variáveis mediadoras se revelou superior à outra em termos de dimensão, ambas tendo um impacto quase equivalente na Intenção de Permanência.

4.1. Limitações e Estudos Futuros

A investigação apresenta limitações importantes de serem referidas. Primeiramente, por não ter sido restringida a uma área ou setor de atividade, a amostra utilizada é heterogénea, podendo ser interessante analisar apenas um domínio profissional a fim de averiguar a replicabilidade dos resultados obtidos. Para mais, os dados não foram recolhidos aleatoriamente, mas antes com recurso ao método bola de neve, um processo de amostragem por conveniência. Embora útil para recolher o maior número de respostas possível, pode originar resultados enviesados, uma vez que os participantes tendem a indicar pessoas próximas e semelhantes a si próprias (Biernacki & Waldorf, 1981). De notar também a existência de uma amostra total com um número reduzido de participantes, assim como alguma disparidade relativamente ao número de colaboradores do sexo feminino (55) comparativamente aos do sexo masculino (32), o que poderá ter exercido alguma influência nos resultados obtidos.

Em segundo lugar, e no que concerne à utilização do Questionário de Intenção de Permanência como instrumento de medida, este consistia num questionário de cariz exploratório, que não chegou a ser alvo de um estudo-piloto. De todos os instrumentos utilizados, por não ter estudos alternativos ao original que o utilizem e fundamentem, este questionário carece de uma análise mais aprofundada, nomeadamente ao nível dos itens que o constituem. Veja-se que, na presente investigação, foi necessário excluir o quarto item “Penso manter-me nesta organização até à reforma” por baixar o nível de consistência interna do instrumento.

No que diz respeito às variáveis em estudo, apenas foi explorada a relação entre as variáveis psicológicas (Qualidade da Integração e Acolhimento, Intenção de Permanência, Satisfação Organizacional e Empenhamento Organizacional Afetivo). Teria sido pertinente considerar também as restantes variáveis (sexo, idade e tempo na organização) para compreender a influência das diferenças individuais nas variáveis estudadas. Colocar ênfase na

perspetiva pessoal do colaborador pode ser fundamental, com o objetivo de compreender como estas diferenças influenciam a forma como os processos de indução na organização são apreendidos e interpretados pelos funcionários (Chao, 1994).

Para além de considerar as características individuais dos colaboradores, poderá ser igualmente vantajoso investigação futura ter em conta outros processos e programas postos em prática no momento de introdução de um colaborador à organização, particularmente formação inicial (McFarland & Ployhart, 2017), programas de mentoria e de tutoria (D'Abate & Eddy, 2008), e a forma como podem contribuir para o desfecho final deste período.

Pela natureza dinâmica, mutável e de aprendizagem, característica dos processos de Integração e Acolhimento (Bauer et al. 1998, Fisher, 1986), e com a intenção de compreender o papel que o tempo, desde a sua entrada na organização, exerce sobre o colaborador, investigação futura poderá explorar as variáveis em estudo através de uma perspetiva longitudinal. A título de exemplo, o funcionário poderá ser acompanhado durante o seu período de integração, e a informação necessária recolhida ao longo de intervalos de tempo (e.g. no primeiro dia, nos primeiros 3 meses, passado 6 meses, 9 meses, e ao fim de 12 meses).

4.2. Implicações Práticas

Não obstante as limitações mencionadas anteriormente, a presente investigação contribui para o aprofundamento de uma das temáticas em ascensão na literatura organizacional, as etapas de Integração e Acolhimento de novas contratações, e relaciona-a com uma variável ainda relativamente inexplorada no domínio do *Turnover*, a Intenção de Permanência.

Em primeira instância, evidencia-se a importância que a Integração e o Acolhimento desempenham na vida organizacional do colaborador, particularmente pela exatidão com que a grande maioria dos participantes reportaram recordar o seu período introdutório, independentemente de há quanto tempo trabalhavam na organização. Apesar do crescente interesse neste tema, e nos seus possíveis benefícios para o setor dos Recursos Humanos, os programas típicos de integração e acolhimento postos em prática no dia-a-dia das organizações permanecem confusos, estáticos, impessoais e desconectados da restante estratégia organizacional (Stein & Christiansen, 2010). Por ser um período marcante no seu desenvolvimento organizacional, o sucesso do funcionário a longo-prazo é também determinado pela qualidade destas práticas, tornando-se fundamental sensibilizar as organizações para a relevância de, não só fazerem um esforço teórico na sua conceptualização,

mas terem a preocupação prática de medir a eficácia e qualidade dos seus processos introdutórios (e.g. com recurso a entrevistas individualizadas ou formulários de feedback), com uma perspetiva de melhoria contínua.

Em segundo lugar, o estudo da Intenção de Permanência permite às organizações antecipar e impedir comportamentos efetivos de *Turnover*, modificando procedimentos e melhorando processos antes de os colaboradores tomarem a decisão final de as deixarem. Um esforço por parte das organizações em identificar e compreender as razões que fomentam a retenção dos seus funcionários é o primeiro passo para a aumentar (Shahid, 2018).

Ademais, o efeito mediador encontrado entre a Qualidade da Integração e Acolhimento e a Intenção de Permanência através da Satisfação Organizacional e do Empenhamiento Organizacional Afetivo, demonstra a relevância de concentrar esforços organizacionais em práticas que desenvolvam o vínculo emocional do colaborador à organização, mantendo-os satisfeitos e empenhados. Ainda que as organizações apostem em benefícios externos (e.g. salário, progressão de carreira) como forma de construir uma relação com os seus funcionários (Mercurio, 2015), práticas e estratégias de Recursos Humanos bem implementadas podem moldar positivamente as suas atitudes e comportamentos para com a organização, aumentando a sua intenção de nela permanecer.

O presente estudo constitui ainda um contributo para a prática organizacional, na medida em que, num ambiente caracterizado pela mudança tecnológica e competição global crescente, o capital humano é considerado um recurso chave e uma vantagem competitiva para qualquer organização (Chew & Entreki, 2004). À medida que a competição pela atração e retenção de talentos cresce, revela-se cada vez mais importante compreender o que motiva os colaboradores a permanecer na mesma organização (Shahid, 2018), e projetar estratégias e programas que visem retê-los a longo-prazo (Sánchez-Cardona & Marrero-Centeno, 2021). Com os custos elevados associados à procura e recrutamento dos melhores candidatos, integrar corretamente novas contratações na organização é um passo crucial para garantir o seu sucesso futuro, e uma parte fundamental de qualquer estratégia de gestão de Recursos Humanos (Bauer, 2010).

Concluindo, desenvolver processos de Integração e Acolhimento com qualidade resulta em maiores níveis de satisfação e empenhamento afetivo para as novas contratações, que por sua vez, vão tender a querer permanecer na organização em que se encontram. A sua permanência favorece as organizações, que contam na sua estrutura com funcionários esforçados e comprometidos, assim como os próprios funcionários, que encontram satisfação e equilíbrio no seu local de trabalho.

Referências

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839–862. <https://doi.org/10.2307/256748>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Ascensão, C. S. (2009). Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector de pós-venda automóvel [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>
- Baker, W. K. (2004). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(3), 31–40. <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i3.2212>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 1–17. Alexandria, VA, EUA: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16 (pp. 149–214). Elsevier Science/JAI Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*, 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, 57* (3). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. Giles & R. N. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology* (pp. 122–144). Baltimore: University Park Press.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research, 1*(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research, 10*(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(3), 345–365. <https://doi.org/10.1080/13594320444000128>
- Brandl, J., & Matzler, K. (2016). Employee satisfaction. In H. Miller (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Theory in Psychology* (pp. 290-291). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781483346274.n99>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*(1), 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Bruno, A. (2007). Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição [Dissertação de Mestrado, Faculdade

de Psicologia da Universidade de Lisboa].

- Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol. 1 (pp. 579–614). Oxford University Press.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chew, J., & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Chew, J., & Entekin, L. (2004). Retention management of critical (core) employees a challenging issue confronting organisations in the 21st century. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(2). <https://doi.org/10.19030/iber.v3i2.3660>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137–150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.137.qxd>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- 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. <https://doi.org/10.2307/258331>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo.
- D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2008). Mentoring as a learning tool: enhancing the effectiveness of an undergraduate business mentoring program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 16(4), 363–378. <https://doi.org/10.1080/13611260802433692>
- Ellis, A. M. & Bauer, T. N. (2017). How do we get new entrants 'on board'? In N. Chmiel, F.

- Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology* (pp. 161-175). <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch9>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Ferreira, A.I., Martinez, L., Nunes, F. G. & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa, RH Editora.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personal and human resource management*, Vol. 4 (pp. 101-145). JAI Press.
- Gaspar, S. (2011). O bem-estar no trabalho: O impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores [Dissertação de Mestrado, ISPA - Instituto Universitário].
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81. <https://doi.org/10.2307/2392855>
- Gonçalves, P. F. (2012). Empenhamento organizacional e empregabilidade: Estudo com uma amostra de colaboradores do sector farmacêutico [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (12th ed.). Australia: Cengage Learning.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hall-Ellis, S. (2014). Onboarding to improve library retention and productivity. *The Bottom Line*, 27(4), 138–141. <https://doi.org/10.1108/bl-10-2014-0026>
- Hamid, H. (2019). The strategic position of human resource management for creating sustainable competitive advantage in the VUCA world. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 7(2), 1-4. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v7n2a1>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Henriques, S. M. (2009). Satisfação profissional, cultura organizacional e desempenho profissional [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve].
- 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. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- 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(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). Guilford Press.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kim, S., Price, J. L., Mueller, C. W. & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(7), 947–976. <https://doi.org/10.1177/001872679604900704>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Kramer, M. W. (1994). Uncertainty reduction during job transitions. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 384–412. <https://doi.org/10.1177/0893318994007004002>
- Lambert, E. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover.

- American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61–76.
<https://doi.org/10.1007/bf02886857>
- Lambert, E., & Hogan, N. (2008). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118.
<https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89.
<https://doi.org/10.2307/258835>
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.), *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*. Lisboa: Celta Editora.
- Liu, J., & Liu, Y. (2015). Perceived organizational support and intention to remain: The mediating roles of career success and self-esteem. *International Journal of Nursing Practice*, 22(2), 205–214. <https://doi.org/10.1111/ijn.12416>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.1034>
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mateus, I. P. (2020). Relações entre responsabilidade social, prestígio externo percebido, comportamentos de cidadania organizacional e acolhimento e integração numa amostra de colaboradores ativos [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McFarland, L., & Ployhart, R. (2017). Strategic training and development and their role in shaping competitive advantage. In K. Brown (Ed.), *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development* (pp. 545–565). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316091067.025>

- Mendrico, R. A. (2016). Modelo tridimensional de acolhimento e integração organizacional [Dissertação de Mestrado, ISPA - Instituto Universitário].
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 10–27.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *The Academy of Management Review*, 16(1), 92–120. <https://doi.org/10.2307/258608>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Monteiro, J. M. (2010). Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Estudo exploratório no sector da valorização de resíduos sólidos urbanos [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de*

- Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora R.
- Mosquera, P. (2012). Socialização Organizacional. In Neves, A.L., Costa, R.F. (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 583-586.). Lisboa: Editora RH.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nancarrow, S., Bradbury, J., Pit, S. W., & Ariss, S. (2014). Intention to stay and intention to leave: Are they two sides of the same coin? A cross-sectional structural equation modelling study among health and social care workers. *Journal of Occupational Health*, 56(4), 292–300. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0027-oa>
- Nascimento, J. L. (2012). Comprometimento. In A. L. Neves & R. F. Costa (Coords.), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 518-523). Lisboa: Editora RH.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Ptacek, J. (2014, 4 de novembro). *Exploring Workplace Friendship Through Social Exchange Theory to Reduce Job Stress*. [Poster]. Research and Creative Activities Poster Day. 105.
- Queimado, D., Santos, J., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 9.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 196–212). Sage Publications Ltd.
- Rua, A. C., & Lima, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos Abordagem das Boas Práticas*.

Vida Económica.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 27–55). Oxford University Press.
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2021). Job resources and employees' intention to stay: the mediating role of meaningful work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.10>
- Santos, J. C. (2014). O impacto do empenhamento organizacional nas práticas de gestão de recursos humanos: Caso REFER [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria].
- Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982–992. <https://doi.org/10.1037/apl0000208>
- Schein, E.H. (1988). *Organizational Socialization And The Profession Of Management*. IMT Sloan Management Review.
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599–612. <https://doi.org/10.5465/256116>
- Shahid, A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation. *Journal of Management Research*, 10(4), 58–65.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469>
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1979). *Employee turnover and post-decision accommodation processes*. Eugene: Graduate School of Management, University of Oregon.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value*

- within your organization*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Stier, M., & Zwany, A. (2008). *Getting on board: A model for integrating and engaging new employees*. Partnership for Public Service: Washington, DC.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thomas, A., Buboltz, W. C., & Winkelspecht, C. S. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12(2), 205–219. <https://doi.org/10.1108/eb028993>
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638. <https://doi.org/10.2307/3069407>
- Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Watkins, M. D. (2013). *The first 90 days, updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter*. Harvard Business Review Press.