



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O papel mediador do *job embeddedness* na relação entre as
características da função e as intenções de *turnover***

Filipa Alexandra Martins Coelho

Lisboa

2022

Filipa Alexandra Martins Coelho

O papel mediador do *job embeddedness* na relação entre as características da função e as intenções de *turnover*

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado representa um longo e complexo caminho que, muitas vezes, tem altos e baixos. Durante este percurso deparei-me com alguns obstáculos que só foram possíveis de ultrapassar com o apoio de várias pessoas, a quem quero deixar o meu agradecimento.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais e à minha irmã, agradeço todo o apoio e incentivo recebido durante o meu percurso académico. A vossa presença e o vosso carinho foram essenciais para concluir esta etapa com sucesso.

Aos meus avós, que infelizmente já partiram, agradeço por terem sido uma fonte inspiração na minha vida. Estão sempre presentes no meu coração.

Ao meu namorado agradeço a compreensão pelo tempo em que não estive presente e por todas as manifestações de companheirismo, encorajamento e apoio sem limites.

Um agradecimento especial à minha super e mega orientadora, a Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, por ser uma magnífica orientadora. Pela sua disponibilidade, rigor, dedicação, partilha de saberes e conselhos que me transferiu, ao longo deste tempo, que foram imprescindíveis para a concretização desta investigação. Também agradeço pelo carinho que me deu ao longo desta caminhada. O meu profundo agradecimento!

Agradeço ao Instituto Superior de Gestão por me ter recebido e por todo o apoio prestado durante estes dois anos. A todos os docentes que integram esta instituição de excelência agradeço a partilha de conhecimentos que contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e académico. Aos meus colegas que de uma forma ou de outra me apoiaram e colaboraram para que este percurso fosse bem-sucedido, a minha gratidão.

Agradeço, ainda, a todas as pessoas que aceitaram participar no estudo e que gentilmente responderam ao meu questionário e o partilharam junto dos seus contactos.

A todas as pessoas que contribuíram para que conseguisse realizar o meu sonho, o meu profundo agradecimento, porque sem a vossa ajuda o caminho teria sido muito mais difícil.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

Hoje em dia, colocar a pessoa certa no lugar certo já não é suficiente para reter os melhores talentos, pelo que as organizações se deparam com o grande desafio de garantir que os seus colaboradores se sentem motivados com as atividades laborais que realizam. Deste modo, verifica-se que as características da função atuam como um fator motivacional que contribui para aumentar o *job embeddedness* e reduzir as intenções de *turnover*. O presente estudo enquadra-se nesta temática e tem como objetivo analisar o papel mediador do *job embeddedness* na relação existente entre as características da função e as intenções de *turnover*. Para o efeito recorreu-se a uma metodologia quantitativa de carácter hipotético-dedutivo, cujos dados foram recolhidos através de três questionários: o *Job diagnostic survey*, o *Job embeddedness scale* e a *Intention turnover scale*. A amostra é constituída por 640 trabalhadores de ambos os sexos, com idades que variam entre os 19 e os 65 anos e que desempenham funções no setor público e no setor privado. Os resultados obtidos revelaram que o *job embeddedness* tem um efeito significativamente negativo nas intenções de *turnover*. Também se verificou que a relação existente entre a autonomia e as intenções de *turnover* é mediada pelo *job embeddedness*.

Palavras-chave: Características da função, Motivação, *Job embeddedness*, Intenções de *turnover*.

ABSTRACT

Nowadays, putting the right person in the right place is no longer enough to retain the best talent, so organizations are faced with the great challenge of ensuring that their employees feel motivated with the work activities they carry out. Thus, it appears that the characteristics of the role act as a motivational factor that contributes to increase job embeddedness and reduce turnover intentions. The present study fits into this theme and aims to analyze the mediating role of job embeddedness in the relationship between job characteristics and turnover intentions. For this purpose, a hypothetical-deductive quantitative methodology was used, whose data were collected through three questionnaires: the Job diagnostic survey, the Job embeddedness scale and the Intention turnover scale. The sample consists of 640 workers of both sexes, aged between 19 and 65 years old, who work in the public and private sectors. The results obtained revealed that job embeddedness has a significantly negative effect on turnover intentions. It was also found that the relationship between autonomy and turnover intentions is mediated by job embeddedness.

Keywords: Job characteristics, Motivation, Job embeddedness, Turnover intentions.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – AS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL	4
1.1. Motivação intrínseca e extrínseca em contexto profissional	6
1.2. Modelo das características da função de Hackman e Oldham	7
1.2.2. Estados psicológicos críticos	9
1.2.3. Resultados pessoais e organizacionais	10
CAPÍTULO 2 – JOB EMBEDDEDNESS	12
2.1. Dimensões do <i>job embeddedness</i>	13
2.2. Fatores que favorecem o <i>job embeddedness</i>	15
2.3. Impacto das características da função no <i>job embeddedness</i>	18
CAPÍTULO 3 – INTENÇÕES DE <i>TURNOVER</i>	20
3.1. <i>Turnover versus</i> intenções de <i>turnover</i>	21
3.2. Custos associados às intenções de <i>turnover</i>	23
3.3. Fatores que influenciam as intenções de <i>turnover</i>	24
3.4. Práticas que diminuem as intenções de <i>turnover</i>	25
3.5. O papel mediador do <i>job embeddedness</i> na relação existente entre as características da função como fator motivacional e as intenções de <i>turnover</i>	26
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	28
4.1. Objetivos do estudo	28
4.2. Metodologia	28
4.3. Hipóteses de estudo	29
4.4. Modelo concetual	30
4.5. Participantes	30
4.6. Instrumentos de recolha de dados	32

4.6.1. <i>Job diagnostic survey</i>	32
4.6.2. <i>Job embeddedness scale</i>	33
4.6.3. <i>Intention turnover scale</i>	34
4.6.4. Questionário sociodemográfico	34
4.7. Procedimento	34
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	35
5.1. Análise fatorial exploratória	35
5.1.1. Validade de constructo	36
<i>Job diagnostic survey</i>	36
<i>Job embeddedness scale</i>	37
<i>Intention turnover scale</i>	38
5.1.2. Análise de consistência interna	38
5.2. Análise fatorial confirmatória	38
5.3. Comparação das médias das intenções de <i>turnover</i> em função das variáveis sociodemográficas	41
5.4. Associação entre variáveis	42
5.5. Análises de regressão	42
5.6. Relação entre as características da função e as intenções de <i>turnover</i> : o <i>job embeddedness</i> enquanto mecanismo de mediação	43
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
6.1. Contributos teóricos e práticos	50
6.2. Limitações e estudos futuros	51
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ciclo motivacional	4
Figura 2.	Modelo das características da função de Hackman e Oldam	8
Figura 3.	Fórmula do potencial de motivação	11
Figura 4.	Fatores que favorecem o <i>job embeddedness</i>	17
Figura 5.	Tipos de <i>turnover</i>	20
Figura 6.	Das intenções de <i>turnover</i> à saída do colaborador da organização	23
Figura 7.	Custos diretos e indiretos do <i>turnover</i>	23
Figura 8.	Práticas que contribuem para reduzir as intenções de <i>turnover</i>	25
Figura 9.	Modelo concetual	30
Figura 10.	Modelo confirmatório de motivação	39
Figura 11.	Modelo de mediação	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Teorias da motivação	5
Tabela 2.	Evolução do conceito de <i>job embeddedness</i>	12
Tabela 3.	Teorias e modelos sobre o <i>turnover</i>	21
Tabela 4.	Caraterização da amostra	31
Tabela 5.	Matriz fatorial das características da função	37
Tabela 6.	Coefficientes de alfa de <i>Cronbach</i> das variáveis intervenientes na investigação	38
Tabela 7.	Valores de referência dos índices de qualidade de ajustamento	39
Tabela 8.	Medidas de ajustamento dos modelos das características da função	40
Tabela 9.	Comparação das médias das intenções de <i>turnover</i> em função das variáveis sociodemográficas	41
Tabela 10.	Associação entre as características da função e o <i>job embeddedness</i>	42
Tabela 11.	Impacto das características da função nas intenções de <i>turnover</i>	43
Tabela 12.	Mediação do <i>job embeddeness</i> na relação existente entre as características da função e as intenções de <i>turnover</i>	45
Tabela 13.	Resultados das hipóteses	50

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
AFC	-	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	-	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	-	<i>Analysis of Moment Structures</i>
DP	-	Desvio-padrão
p	-	<i>p-value</i>
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
ITS	-	<i>Intention turnover scale</i>
JDS	-	<i>Job Diagnostic Survey</i>
JES	-	<i>Job embeddedness scale</i>
M	-	Média
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PdM	-	Potencial de Motivação
RGPD	-	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	-	Recursos Humanos
Sig	-	Significância
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VD	-	Variável Dependente
VI	-	Variável Independente
VM	-	Variável Mediadora

INTRODUÇÃO

Cada vez mais, os recursos humanos (RH) necessitam de ser valorizados e reconhecidos no mundo empresarial, porque constituem um fator determinante para o êxito e progresso de qualquer organização (Aimar & Smith, 2021). Esta realidade chama a atenção dos empregadores para a importância de atrair e reter os melhores profissionais porque só assim é possível garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e alcançar vantagem competitiva no mercado de trabalho (Matoso et al., 2021). Por conseguinte, é fundamental assegurar que os colaboradores se sentem motivados com as tarefas que realizam e se encontram envolvidos com os objetivos da organização, caso contrário a produtividade tende a diminuir e as intenções de *turnover* a aumentar (Entringer & Taveira, 2021).

Segundo Wang et al. (2020b) quando a organização fomenta o desenvolvimento dos seus colaboradores e se preocupa com as suas necessidades e expectativas, os níveis de envolvimento e a vontade de permanecer na mesma aumentam significativamente. Deste modo, é essencial apostar em práticas de GRH que se centrem no bem-estar dos trabalhadores e que contribuam para diminuir as taxas de rotatividade (Rodrigues, 2021).

O desejo de permanecer ou abandonar a organização é fortemente influenciado pelas características da função que as pessoas desempenham (Raihan, 2020). Quando as tarefas representam um desafio, os colaboradores sentem-se motivados para adquirir competências que lhes permitam alcançar níveis de performance mais elevados (Saud, 2020) e passam a identificar-se mais com a função que desempenham (Kamani, 2020). Jiang et al. (2020) acrescentam que quando o colaborador percebe que tem autonomia para realizar as suas tarefas de forma independente e recebe *feedback* construtivo por parte da sua chefia direta, sente que o seu trabalho tem significado tanto para si como para quem o rodeia (Seqhobane & Koko, 2021).

No mesmo sentido vão os estudos de Vital et al. (2020) segundo os quais as características das tarefas contribuem para intensificar o envolvimento dos colaboradores com a organização e reduzir as suas intenções de *turnover*. É neste contexto que surge o conceito de *job embeddedness* que em vez de se debruçar sobre os motivos que levam as pessoas a abandonar as organizações, procura explicar as razões que levam os trabalhadores a permanecer na mesma (Sudibjo & Suwarli, 2020).

A vinculação do indivíduo à organização onde desempenha funções aumenta os níveis de compromisso organizacional, o que se reflete no seu desejo de contribuir para os objetivos da mesma (Losekann & Mourão, 2020).

Este estudo debruça-se sobre esta matéria e procura analisar o papel mediador do *job embeddedness* na relação que existe entre as características da função e as intenções de *turnover*. Com o intuito de compreender melhor esta temática desenvolveu-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida o job embeddedness medeia a relação existente entre as características da função e as intenções de turnover?*

Estruturalmente esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, sendo o primeiro dedicado às características da função e ao seu papel motivador em contexto organizacional. São, ainda, abordadas as principais teorias da motivação mencionadas na literatura ao longo do tempo, com especial incidência no modelo das características da função de Hackman e Oldham (1975), cujas cinco componentes – variedade de competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* dos resultados – constituem as variáveis independentes (VI's) deste estudo.

No capítulo dois apresenta-se o conceito de *job embeddedness*, a sua evolução e importância em ambiente laboral e descrevem-se as várias dimensões a partir das quais o envolvimento dos colaboradores com a organização pode ser analisado – ligações (*links*), ajustamento (*fit*) e sacrifícios (*sacrifices*) – e os fatores que favorecem o mesmo. Termina-se este capítulo com uma reflexão sobre o impacto das características da função no *job embeddedness*.

O capítulo três é dedicado às intenções de *turnover* e às suas consequências e custos para a organização. Seguidamente, faz-se a distinção entre as intenções de *turnover* e o *turnover* propriamente dito e são apresentadas as várias teorias e modelos que explicam os motivos que levam os colaboradores abandonar a organização onde trabalham. Foram, ainda, abordados os fatores que influenciam as intenções de *turnover* e as práticas que contribuem para a sua diminuição. Por fim, apresenta-se uma síntese dos estudos que analisam o papel mediador do *job embeddedness* na relação existente entre as características da função e as intenções de *turnover*.

O quarto capítulo recai sobre o enquadramento metodológico, onde são descritos os objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada, as hipóteses de estudo e o modelo concetual. Segue-se uma descrição dos participantes, dos instrumentos utilizados para recolher os dados e dos procedimentos através dos quais a investigação foi concretizada.

O capítulo cinco expõe a análise, interpretação e apresentação dos resultados obtidos, começando por apresentar o estudo da validade e fiabilidade dos instrumentos utilizados na investigação. Para confirmar os resultados obtidos na análise exploratória foi ainda realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Posteriormente, procedeu-se à comparação dos valores médios das intenções de *turnover* em função das características sociodemográficas dos participantes. Para testar as hipóteses de estudo, também foram realizadas análises de correlação e regressão.

No sexto capítulo – Discussão dos resultados – procede-se à validação das hipóteses de estudo tendo por base a literatura mais recente sobre o tema. São ainda, apresentados os contributos teóricos e práticos da investigação, referidas as limitações encontradas durante a sua realização e mencionadas algumas sugestões que poderão servir de base a estudos futuros. Por último, na conclusão sintetizam-se os principais resultados.

CAPÍTULO 1

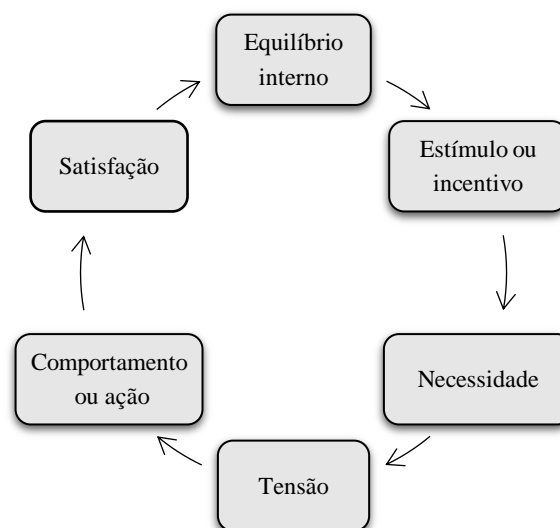
AS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

A motivação deriva do latim *movere* que significa movimento, esforço ou ação e pode ser vista como um motivo para agir que depende da estimulação, do esforço, da ação, da persistência e da recompensa (Simom et al., 2020). Deste modo, constitui uma ferramenta imprescindível em contexto laboral, pois influencia de forma significativa os níveis de produtividade e desempenho tanto a nível individual, como organizacional (Carreira et al., 2020).

Segundo Cardoso (2019) a motivação pode ser definida como um conjunto de forças energéticas que despoletam comportamentos que procuram satisfazer as necessidades do indivíduo, tendo por base um ciclo motivacional (Figura 1). Carvalho (2019) acrescenta que o comportamento é motivado por um estímulo/incentivo que visa atingir determinado objetivo que, por sua vez, dá origem a uma necessidade que não está satisfeita. Essa situação desencadeia uma tensão que suscita um comportamento/ação que contribui para alcançar a satisfação e, conseqüentemente, o equilíbrio interno (Chiavenato, 2019).

Figura 1

Ciclo motivacional



(Adaptado de Chiavenato, 2019)

Nas últimas décadas, são vários os autores (*e.g.*, Maslow, 1954; McClelland, 1961; Hackman & Oldham, 1975; Deci & Ryan, 2000) que se têm dedicado ao estudo da motivação em contexto laboral, o que deu origem a inúmeras teorias, entre as quais se destacam as que se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1

Teorias da motivação

Autores (ano)	Definição das teorias da motivação
Maslow (1954)	<u>Teoria hierárquica das necessidades</u> Representa as necessidades humanas sob a forma de uma pirâmide composta por cinco níveis que são hierarquicamente satisfeitos de acordo com a premência das mesmas, nomeadamente: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.
Herzberg (1959)	<u>Teoria dos dois fatores</u> Os comportamentos em contexto laboral são influenciados por fatores higiénicos (extrínsecos) que estão associadas ao local de trabalho (<i>e.g.</i> , salário, benefícios sociais, estatuto, segurança) e por fatores motivacionais (intrínsecos) que se relacionam com a satisfação proporcionada pelo conteúdo da função/natureza das tarefas (<i>e.g.</i> , crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização).
McGregor (1960)	<u>Teoria X e Y</u> A motivação depende da visão tradicional, mecanicista e pragmática associada às abordagens clássicas de administração (Teoria X) e da conceção moderna do comportamento humano que se centra nas relações humanas (Teoria Y).
McClelland (1961)	<u>Teoria das três necessidades</u> A motivação é explicada a partir das vivências do indivíduo e depende das suas necessidades de afiliação, sucesso e poder.
Adams (1963)	<u>Teoria da equidade</u> A motivação é afetada pela perceção de justiça e equidade existentes no local de trabalho e pelo resultado da comparação entre o desempenho e os benefícios recebidos pelo próprio, com o desempenho e os benefícios recebidos pelos sujeitos que exercem funções idênticas à sua.
Vroom (1964)	<u>Teoria das expectativas</u> A motivação depende dos objetivos do indivíduo, das suas expectativas em relação aos resultados que espera alcançar e do valor que esses objetivos têm para si que, por sua vez, vão influenciar o esforço investido para os atingir.
Alderfer (1969)	<u>Teoria ERG (<i>Existence, Relatedness, Growth</i>)</u> A motivação depende de três necessidade que se encontram hierarquicamente organizadas, designadamente: as necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento.

Tabela 1*Teorias da motivação (continuação)*

Autores (ano)	Definição das teorias da motivação
Hackman e Oldham (1975)	<u>Teoria das características da função</u> A motivação depende das características da função que o indivíduo desempenha em contexto laboral, nomeadamente: (i) a variedade de competências; (ii) a identificação com a tarefa realizada (identidade); (iii) o significado atribuído à tarefa; (iv) a autonomia para realizar as atividades profissionais; (v) e o <i>feedback</i> sobre os resultados do seu trabalho.
Locke e Latham (1979)	<u>Teoria da definição de objetivos</u> O comportamento motivado depende do nível de dificuldade dos objetivos e do esforço investido para os alcançar para se usufruir dos benefícios associados aos mesmos.
Ryan e Deci (2000)	<u>Teoria da autodeterminação</u> A motivação depende do grau de autonomia do indivíduo e pode ser de três tipos: (i) a motivação, que caracteriza a falta de interesse em realizar qualquer tipo de tarefa; (ii) motivação intrínseca, que evidencia a vontade dos indivíduos realizarem as tarefas profissionais por gosto, diversão e/ou pelo desafio que as mesmas representam; (iii) e motivação extrínseca, que é despoletada por fatores externos (<i>e.g.</i> , aumento salarial, prémios, estatuto) que se dividem em regulação externa, introjeção, identificação e integração.

(Adaptado de Silva, 2021, p. 24)

Apesar das várias teorias existentes é consensual que a motivação diz respeito a um conjunto de forças energéticas que moldam o comportamento do indivíduo, em contexto de trabalho, podendo o mesmo ser influenciado por fatores intrínsecos ou extrínsecos (Shah & Asad, 2018).

1.1. Motivação intrínseca e extrínseca em contexto profissional

A motivação intrínseca reflete o interesse dos indivíduos para adquirir competências e conhecimentos que lhe permitem melhorar o desempenho, pela satisfação que sentem ao realizar adequadamente as suas tarefas e não para receberem algum tipo de recompensa (Makki & Abid, 2017). Este tipo de motivação não depende de fatores externos e só se manifesta em atividades que têm valor para quem as realiza (Rivai et al., 2017). Neste âmbito, Santos (2020) refere que os colaboradores se sentem mais envolvidos com o trabalho que executam quando concluem as suas tarefas eficazmente, porque a motivação intrínseca está associada à responsabilidade, ao reconhecimento, à autorrealização, ao sucesso e ao *feedback* construtivo sobre o trabalho realizado. Apesar deste tipo de motivação se manter ao longo do tempo tem

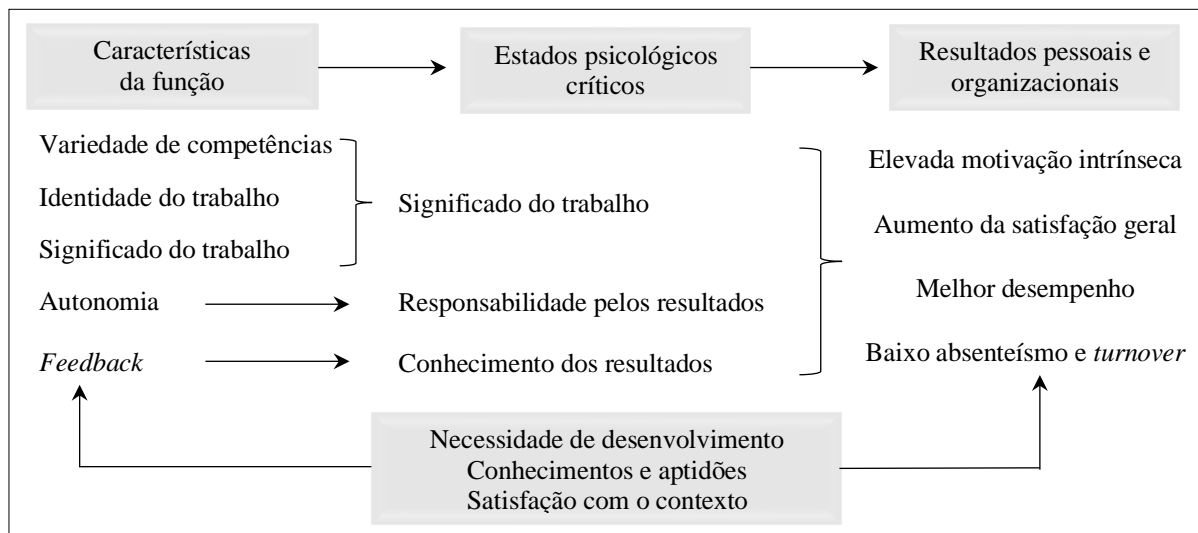
tendência a desaparecer quando as tarefas se transformam numa rotina, porque o que é intrinsecamente motivador, a qualquer momento pode deixar de o ser (Nguyen et al., 2020; Ryan & Deci, 2020).

Quando os comportamentos de trabalho são estimulados por recompensas materiais e/ou sociais (*e.g.*, dinheiro, benefícios, viagens, estatuto, prestígio) ou para evitar alguma forma de punição significa que os indivíduos são motivados extrinsecamente (Kuvaas et al., 2017). Porém, verifica-se que quando o fator externo é retirado, este tipo de motivação tende a desaparecer, porque as pessoas apenas realizam as tarefas pelas recompensas que podem usufruir e não pela satisfação que as mesmas lhes proporcionam (Santos, 2020).

Não obstante, ambas as motivações serem importantes para aumentar o desempenho em contexto laboral (Shah & Asad, 2018), a presente investigação foca-se apenas na motivação intrínseca, pois segundo Shin et al. (2019) é a que melhor reflete o empenho dos indivíduos durante a realização das suas funções. Um dos modelos mais difundidos para descrever as características da função é o de Hackman e Oldham (1975) que, ao longo do tempo, se tem destacado pela sua validade e consistência empírica. Este modelo, que será apresentado no ponto seguinte, tem sido regularmente utilizado em contexto organizacional e surge como um forte preditor da motivação profissional (Muecke & Iseke, 2019).

1.2. Modelo das características da função de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram um modelo que visa avaliar se as atividades laborais são suficientemente criativas e desafiadoras para aumentar a motivação dos colaboradores em contexto de trabalho (Vital & Paiva, 2019). Han et al. (2021) adicionam que a motivação é um dos fatores que mais contribui para alcançar a satisfação profissional e, por conseguinte, um desempenho de excelência. Este modelo postula a existência de três dimensões: (i) as características da função; (ii) os estados psicológicos críticos; (iii) e os resultados pessoais e organizacionais (Figura 2).

Figura 2*Modelo das características da função de Hackman e Oldham*

(Adaptado de Yoon et al., 2020, p. 3)

1.2.1. Características da função

Hackman e Oldham (1975; Raihan, 2020) aludem que a motivação e o desempenho dos colaboradores são largamente influenciados por cinco características: (i) a variedade de competências; (ii) a identidade da tarefa; (iii) o significado da tarefa; (iv) a autonomia; (v) e o *feedback* dos resultados.

A **variedade de competências** diz respeito à diversidade de habilidades e conhecimentos requeridos para o correto desempenho da função (Evelyn et al., 2018). Quando a função requer um maior número de aptidões, as tarefas a realizar são menos rotineiras e monótonas (Franco & Escudero, 2019), o que se traduz em níveis de motivação mais elevados (Kamani, 2020). Com a aquisição de novas competências, os indivíduos ficam habilitados a desempenhar funções mais desafiantes e a progredir na carreira, o que contribui para aumentar a motivação intrínseca, o compromisso, o desempenho individual e a performance organizacional (Al-Suraihi et al., 2020).

A **identidade da tarefa** caracteriza o grau em que o indivíduo se identifica com a tarefa que executa e tem possibilidade de a realizar do início ao fim, porque quando as atividades são fragmentadas ou parciais, o resultado final não é visível (Liere-Netheler et al., 2017) e os colaboradores tendem a diminuir o seu esforço (Tang & Do, 2019). A identificação com as tarefas desempenhadas permite aplicar as competências e conhecimentos adquiridos ao longo

do tempo, e como tal constitui um fator altamente motivador em contexto profissional (Zaman et al., 2020).

O **significado da tarefa** prende-se com a relevância que as atividades desenvolvidas têm na vida de quem as executa, nas outras pessoas e/ou na organização. Quanto maior é a importância atribuída às tarefas realizadas, maior é o empenho dos indivíduos na realização das mesmas e mais facilmente alcançam os objetivos e as metas individuais e organizacionais (Nadhir & Puteh, 2017). Demirkol e Nalla (2018), por sua vez, salientam que quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores sobre a pertinência das tarefas que realizam, maior é o seu esforço para contribuir para o bem-estar das outras pessoas e para a performance da organização.

A **autonomia** expressa a responsabilidade dos colaboradores para realizarem as suas tarefas de forma independente e com liberdade para planearem o trabalho que executam (Parker et al., 2017). A possibilidade de demonstrar a proatividade conduz a um progresso constante na coordenação e nos procedimentos de trabalho o que se reflete no poder de decisão para escolher os meios que permitem executar a tarefa com sucesso (Raihan, 2020). Quanto mais elevados são os níveis de autonomia menor é a necessidade de supervisão direta e maior é a autogestão do trabalho realizado (Nóbrega et al., 2018).

O **feedback** encontra-se associado à quantidade e qualidade de informação recebidas pelo colaborador relativamente aos resultados obtidos na execução do seu trabalho (Moussa et al., 2017). A informação acerca do desempenho deve ser clara e precisa, para que o colaborador se consiga autoavaliar e conhecer a evolução da sua performance (Tang & Do, 2019) o que contribui para aumentar a sua motivação (Behluli et al., 2020). Ao conhecer os resultados das tarefas que desempenha, o colaborador identifica os seus pontos fortes e os que necessitam de ser melhorados (Siruri & Cheche, 2021).

De acordo com Nóbrega et al. (2018) quando as cinco dimensões são usadas em conjunto predizem melhor o desempenho do que quando são usadas isoladamente, uma vez que aumentam a satisfação pessoal e a qualidade do trabalho realizado. Vital et al. (2020) adicionam que o modelo das características da função contribui, ainda, para baixar as taxas de absentismo, aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização e diminuir as intenções de *turnover*.

1.2.2. Estados psicológicos críticos

A segunda dimensão do modelo de Hackman e Oldham (1975) refere-se aos estados

psicológicos críticos e inclui: (i) a percepção sobre o significado do trabalho realizado; (ii) a responsabilidade associada aos resultados do trabalho executado; (iii) e o conhecimento dos resultados obtidos. Estes estados psicológicos afetam de forma significativa a motivação em contexto laboral (Nguyen, 2017).

A **percepção sobre o significado do trabalho** realizado é influenciada pela variedade de competências, pela identidade e pelo significado da tarefa que, por sua vez, remetem para o valor atribuído ao trabalho e intensificam o envolvimento dos colaboradores com a função que desempenham (Ferreira et al., 2017). Naseer et al. (2020) adicionam que este estado psicológico se encontra positivamente relacionado com a satisfação, a produtividade e o desempenho dos colaboradores.

A **responsabilidade associada aos resultados do trabalho** executado é vivenciada quando o colaborador tem autonomia para realizar as suas tarefas e se sente comprometido e envolvido com os resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos. Entre as cinco características de função a autonomia é a que mais contribui para aumentar a autoconfiança do colaborador relativamente ao desempenho das suas tarefas (Behluli et al., 2020).

Por último, o **conhecimento sobre os resultados decorrentes do trabalho desenvolvido** depende do *feedback* recebido, pelo que é influenciado pela percepção de eficácia que o indivíduo tem sobre a forma como realiza as suas tarefas. O *feedback* é fortemente influenciado pela autonomia e contribui para elevar a motivação, aumentar a satisfação e incrementar a qualidade do desempenho (Marcon et al., 2019).

1.2.3. Resultados pessoais e organizacionais

Com o objetivo de avaliar os resultados dos trabalhadores, Hackman e Oldham (1975) desenvolveram uma fórmula (Figura 2) que permite medir o Potencial de Motivação (PdM) para realizar as tarefas profissionais (Ferreira, 2016). A combinação das cinco características da função funciona como uma medida que permite avaliar a relação entre o PdM, os níveis de satisfação e o desempenho dos colaboradores (Singh & Pandey, 2020).

Figura 2*Fórmula do Potencial de Motivação*

$$\text{PdM} = [(\text{Variedade de competências} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significado da tarefa}) / 3] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

(Adaptado de Singh & Pandey, 2020, p. 999)

Quanto maior é o valor do PdM, mais elevada é a motivação intrínseca dos colaboradores, o que se reflete no seu desempenho individual e na performance organizacional (Blanz, 2017). Não obstante, Sever e Malbašić (2019) referem que baixas pontuações na variedade de competências, identidade e significado da tarefa apresentam consequências menos prejudiciais do que quando essas pontuações surgem associadas ao *feedback* e/ou à autonomia porque nesses casos o PdM diminui substancialmente.

Kamani (2020) referem que a partir deste modelo é possível retirar conclusões que permitem aumentar a motivação durante a execução das tarefas. Deste modo, é necessário, estimular o desenvolvimento de novas competências e conferir identidade e significado à tarefa, porque só assim é possível contribuir para alcançar os resultados desejados. É, ainda, fundamental delegar responsabilidades e dar autonomia aos colaboradores para realizarem as suas funções e, por fim, dar-lhes *feedback* sobre os resultados obtidos (Behluli et al., 2020).

Perante o exposto, Yoon et al. (2020) reforçam que este modelo funciona como um guia de orientação para as organizações motivarem os seus colaboradores, uma vez que contribui substancialmente para alcançar os objetivos desejados e para diminuir as intenções de *turnover*.

CAPÍTULO 2

JOB EMBEDDEDNESS

O conceito de *job embeddedness* surgiu, no início do século XXI, a partir dos estudos de Mitchell et al. (2001) que pretendiam compreender a relação dos sujeitos com a organização onde desempenham funções e o motivo que os levava a permanecer na mesma (Coetzer et al., 2019). Na sequência desta ideia Sudibjo e Suwarli (2020) referem que ao invés de tentar explicar o que leva um colaborador a deixar a organização, procura compreender a razão pela qual não a abandonam. Segundo Mitchell et al. (2001; Self et al., 2022), a motivação que leva uma pessoa a deixar o local onde trabalha e/ou a procurar outro emprego é bastante diferente daquela que o leva a manter o seu vínculo com a entidade empregadora.

Deste modo, verifica-se que nos últimos anos o conceito de *job embeddedness* tem vindo a ganhar uma relevância considerável tanto na comunidade científica, como em contexto organizacional, uma vez que se começou a reconhecer e a valorizar a motivação e o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho (Coetzer et al., 2019). Sem qualquer ambição de esgotar a definição do conceito, na Tabela 2 apresentam-se algumas das definições mais mencionadas na literatura ao longo dos anos.

Tabela 2

Evolução do conceito de job embeddedness

Autores (ano)	Definição do conceito
Mitchell et al. (2001)	Conceito que permite compreender a relação de um indivíduo com a organização onde desempenha funções e a razão pela qual não tem vontade de abandonar.
Verquer et al. (2003)	Constructo constituído por três dimensões: ligações, ajustamento e sacrifício, que explicam a ligação da pessoa à organização e que contribui para reduzir as taxas de <i>turnover</i> .
Mossholder et al. (2005)	Descreve o envolvimento do indivíduo com a organização onde trabalha e reflete a sua intenção de permanecer na mesma.
Mallol et al. (2007)	Refere-se à forma como os colaboradores se integram e envolvem com a organização, através de ligações, ajustamento e sacrifícios que os desincentivam a procurar outro emprego.
Cho e Ryu (2009)	Permite conhecer os motivos que ligam os indivíduos às instituições onde trabalham, a sua motivação para nela permanecer e as razões que os levam a contribuir para que a mesma alcance vantagem competitiva face à concorrência.

Tabela 2*Evolução do conceito de job embeddedness (continuação)*

Autores (ano)	Definição do conceito
Reitz e Anderson (2011)	Constitui uma ferramenta eficaz para envolver os trabalhadores com os objetivos da organização, diminuir as intenções de <i>turnover</i> e desenvolver estratégias para motivar e reter os melhores talentos.
Bambacas e Kulik (2013)	Foca-se no motivo pelo qual as pessoas permanecem nas organizações e não nas razões que as levam a sair e a procurar outros empregos.
Hoole et al. (2015)	Promove a integração e o envolvimento dos colaboradores na organização e contribui significativamente para aumentar o desempenho individual e a performance organizacional.
Kapil e Rastogi (2017)	Clarifica os fatores que contribuem para que os colaboradores se sintam integrados nos seus locais de trabalho e envolvidos com as tarefas que desempenham, focando-se nos motivos pelos quais não pretendem abandonar a organização.
Coetzer et al. (2019)	Através de três dimensões – ligações, ajustamento e sacrifício – explica as razões que levam as pessoas a escolher permanecer nas suas organizações.
Rodrigues (2021)	Fomenta a criação de laços pessoais e profissionais que contribuem para reforçar o vínculo dos colaboradores com a organização.
Self et al. (2022)	Ao contrário das teorias tradicionais que se focam nos aspetos negativos que explicam as intenções de <i>turnover</i> , o <i>job embeddedness</i> realça os motivos pelos quais as pessoas permanecem na organização.

O *job embeddedness* encontra-se fortemente relacionado com o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho, o que se reflete ao nível do desempenho individual do colaborador e da performance organizacional (Franco et al., 2021).

2.1. Dimensões do *job embeddedness*

Segundo Cúlibrk et al. (2018) o *job embeddedness* caracteriza o grau em que os colaboradores se identificam com o trabalho que realizam, podendo o mesmo ser analisado a partir de três dimensões: as ligações (*links*), o ajustamento (*fit*) e os sacrifícios (*sacrifices*).

As ligações incluem as conexões formais ou informais com os outros membros da organização (*e.g.*, chefia, subordinados, colegas) e verifica-se que quanto maior é o vínculo, maior é o envolvimento dos colaboradores com a entidade empregadora e com o trabalho que realizam (Chan et al., 2019).

O ajustamento, por sua vez, ocorre quando os valores pessoais, objetivos e/ou planos de carreira dos colaboradores estão alinhados com a cultura, a visão e a missão da organização

(Reitz & Smith, 2019). Reflete, ainda, a percepção do colaborador de que os seus conhecimentos, competências e aptidões profissionais vão ao encontro das tarefas que a sua função requer.

Por último, os sacrifícios dizem respeito à percepção dos colaboradores sobre os custos materiais e psicológicos associados à sua saída da organização (Coetzer et al., 2019). Entre estes sacrifícios destaca-se a perda de colegas de trabalho, abandono de projetos específicos, benefícios (*e.g.*, plano de saúde, diuturnidades) e fatores relacionados com oportunidades de carreira e estabilidade profissional.

Vários estudos (*e.g.*, Nguyen et al., 2017; Afsar et al., 2018; Araújo et al., 2018) indicam que os colaboradores que se sentem mais envolvidos com o trabalho apresentam níveis de desempenho superior em termos de qualidade e quantidade, e revelam maior predisposição para aceitar novos desafios. Neste sentido, Kapil e Rastogi (2017) referem que o *job embeddedness* contribui de forma significativa para aumentar a vantagem competitiva das organizações e melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. Bakker e Albrecht (2018) adicionam que o envolvimento dos colaboradores depende da: (i) disponibilidade para desempenhar as tarefas; (ii) da segurança emocional, comportamental e cognitiva que o ambiente de trabalho lhes suscita; (iii) e do *feedback* que recebem sobre o seu desempenho.

O *job embeddedness* depende largamente das condições de trabalho oferecidas pela organização, pelo que cada vez mais, existe a preocupação de promover ambientes harmoniosos e oferecer funções que estimulem os colaboradores a crescer pessoalmente e profissionalmente (Lee & Huang, 2019). Só quando as organizações investem nos seus trabalhadores e lhes proporcionam desafios que despertam o seu espírito inovador e criativo, conseguem competir no mercado globalizado e alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Maia & Maia, 2019).

Segundo Paiva et al. (2017) as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) contribuem largamente para promover e/ou aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização e são vistas como um antecedente do *job embeddedness*. Parker et al. (2017) adicionam que os trabalhadores têm mais tendência para se envolver com a organização quando percebem que a mesma se preocupa com as suas necessidades e expectativas relativamente à gestão de desempenho, ao desenvolvimento de carreiras e ao sistema de compensações e benefícios.

2.2. Fatores que favorecem o *job embeddedness*

Os estudos desenvolvidos por Moreira et al. (2021) demonstram que existe um conjunto de fatores que favorecem o envolvimento dos colaboradores com a organização e com as tarefas que desempenham, entre os quais se encontram: (i) o *feedback* dos resultados; (ii) a variedade de competências; (iii) a autonomia; (iv) a presença de um líder transformacional; (v) o suporte social por parte da chefia/supervisor e dos colegas de trabalho; (vi) a justiça organizacional; (vii) e a possibilidade de crescimento pessoal e profissional.

O *feedback* sobre os resultados alcançados na execução das atividades profissionais permite que o trabalhador reconheça as competências onde se destaca e as que necessita de melhorar para corresponder às expectativas da organização e assim contribuir para melhorar a sua performance (Siruri & Cheche, 2021).

A variedade de competências para realizar corretamente a função, além de diminuir a monotonia associada às tarefas rotineiras, contribui para aumentar os níveis de motivação, o que se reflete no desempenho individual e, conseqüentemente, nos níveis de satisfação dos colaboradores e na sua vontade de permanecer na organização (Al-Suraihi et al., 2020).

Na perspectiva de Salas et al. (2018), quando o trabalhador tem autonomia para desenvolver as tarefas de forma independente e se sente livre das limitações impostas pela organização torna-se mais produtivo e sente-se mais satisfeito. Quando o colaborador tem consciência de que as atividades que realiza dependem das suas escolhas manifesta um desempenho superior às expectativas da organização (Andrade et al., 2021).

A presença de um líder transformacional focado nas necessidades dos colaboradores e preocupado com o seu desenvolvimento pessoal e profissional fomenta o desenvolvimento de comportamentos proativos que reforçam os vínculos dos indivíduos à organização e aumentam os seus níveis de integração e envolvimento (Han et al., 2021). Quando o líder inspira confiança, trata os seus seguidores de forma justa e equitativa, aconselha e dá apoio, os colaboradores sentem-se mais envolvidos com as tarefas que desempenham e esforçam-se para fazer a diferença face à concorrência (Silva & Rua, 2021).

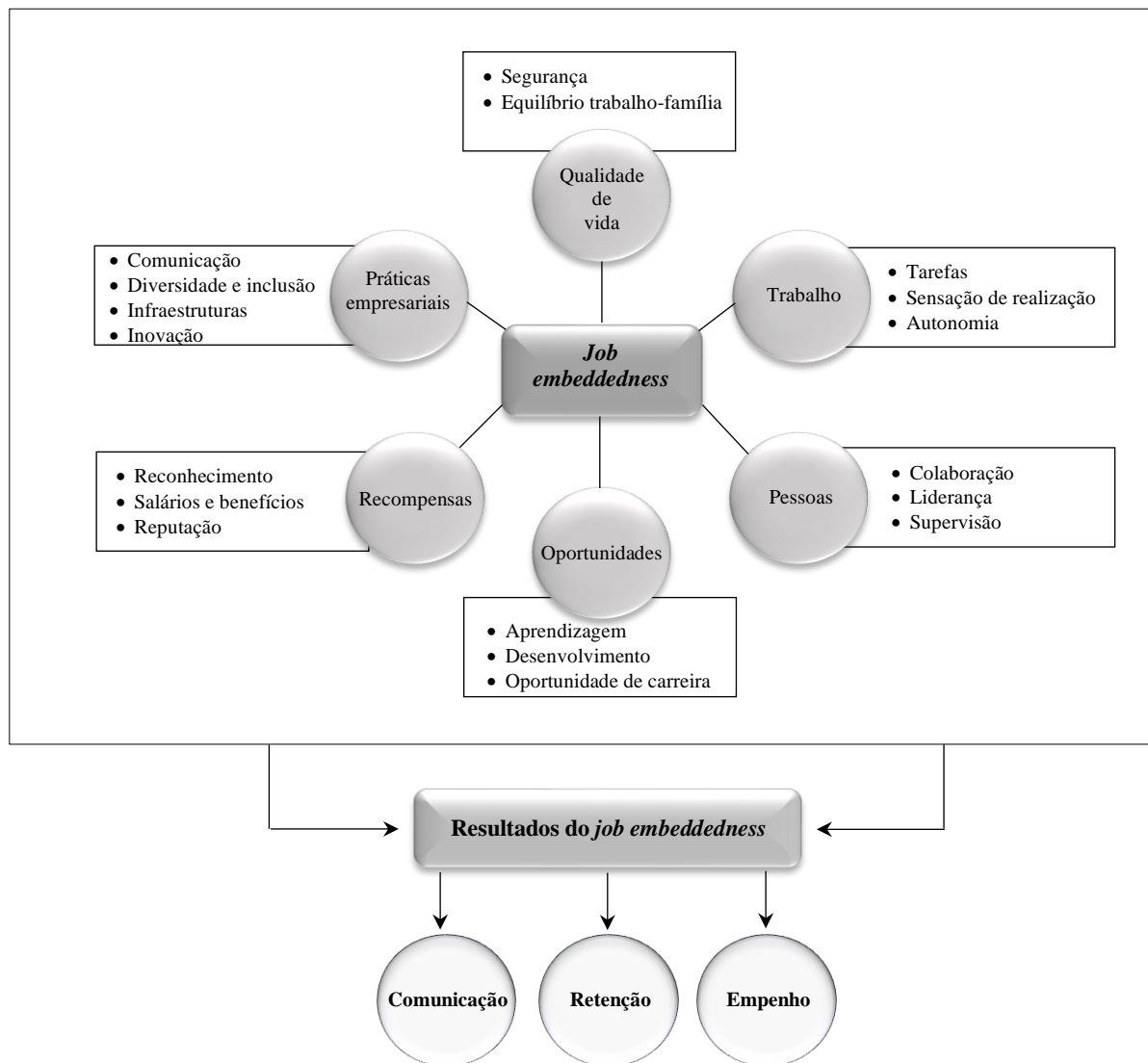
O suporte social por parte da chefia/supervisor e dos colegas de trabalho contribui para aumentar os níveis de satisfação e reduzir o stress laboral. Quando os colaboradores percebem que, no seu local de trabalho, existe lealdade, companheirismo e preocupação com o seu bem-estar sentem-se mais integrados e envolvidos com a organização (Zhou & Chen, 2021).

A justiça organizacional, por seu turno, depende da equidade existente em contexto

laboral e quando os trabalhadores consideram que a organização se preocupa com as suas necessidades e o seu bem-estar, sentem-se mais motivados e desenvolvem as suas atividades profissionais com maior empenho e dedicação (Kong et al., 2018). Na sequência desta ideia, Bernd e Beuren (2021) referem que quando os indivíduos sentem que recebem um tratamento justo e transparente, seja ao nível das remunerações, dos procedimentos e/ou do relacionamento interpessoal, sentem-se mais envolvidos com a organização e não têm vontade de a deixar.

Verifica-se, ainda, que quando a organização estimula o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e lhes permite alcançar os objetivos desejados, consegue manter os melhores talentos (Wang et al., 2020a). O desenvolvimento profissional dos trabalhadores reforça o planeamento estratégico da organização, porque quando os colaboradores mais qualificados e experientes permanecem na instituição contribuem de forma positiva para fazer a diferença no mercado de trabalho (Xie et al., 2020).

Rodrigues (2021) acrescenta que um bom ambiente profissional reduz os níveis de ansiedade, a ambiguidade de papéis e as intenções de *turnover*, pelo que as organizações necessitam de criar condições de trabalho que promovam a satisfação dos seus colaboradores e aumentem o *job embeddedness*. Estes fatores já provêm de estudos anteriores, desenvolvidos por Hinzmann et al. (2019) que através da análise do modelo de Aon Hewitt (2011; Merry, 2013) referem que também é importante considerar as recompensas tangíveis (*e.g.*, salários e benefícios) e intangíveis (*e.g.*, reconhecimento, autoestima e valorização pessoal) como se pode verificar na Figura 4.

Figura 4*Fatores que favorecem o job embeddedness*

(Adaptado de Aon Hewitt, 2011; Merry, 2013)

A utilização conjunta destas práticas proporciona um maior envolvimento dos colaboradores e o desenvolvimento de um sentimento de pertença que lhes faz sentir que fazem parte da organização, como quem “veste a camisola” (Hinzmann et al., 2019).

O envolvimento dos colaboradores é caracterizado pela sua atitude positiva em relação à organização onde trabalham e à sua disposição para se comprometerem com os objetivos da mesma. Este envolvimento dá origem a três tipos de comportamento: (i) a comunicação, que se caracteriza por um discurso positivo em relação à organização, aos colegas de trabalho, aos clientes e aos *stakeholders* em geral; (ii) a retenção dos colaboradores na organização a

médio/longo prazo; (iii) e o empenho dos colaboradores, que se reflete nos níveis de motivação, dedicação e esforço extra (Demo et al., 2019). Não obstante, Losekann e Mourão (2020) aludem que o envolvimento dos colaboradores com a organização não é estável e pode alterar-se em função das condições do trabalho e das características das funções desempenhadas.

Estudos realizados por Ampofo (2020) revelam que os colaboradores envolvidos com a organização apresentam um forte sentimento de pertença com a mesma e uma conexão afetiva com as funções que desempenham, pelo que são proativos na realização das suas tarefas, uma vez que as executam por gosto e não em troca de qualquer tipo de recompensa.

2.3. Impacto das características da função no *job embeddedness*

O modelo das características da função de Hackman e Oldham (1975) influencia significativamente o envolvimento dos colaboradores com a organização onde trabalham (Vital & Paiva, 2019). Neste contexto, Viana et al. (2019) refere que a variedade de competências é que mais influencia o *job embeddedness* e a identidade da tarefa é a que menos contribui para o envolvimento do trabalhador com as atividades que realiza em contexto de trabalho. Gordon et al. (2019) reforçam que quanto maior é o envolvimento dos colaboradores, mais motivados se sentem e maior é a sua vontade de permanecer na organização. Por outro lado, verifica-se que os trabalhadores menos envolvidos manifestam níveis de motivação e satisfação mais reduzidos, pelo que tendem a deixar a organização assim que surja uma nova oportunidade de trabalho (Brito & Magalhães, 2019).

Deste modo é importante desenvolver estratégias que estimulem o *job embeddedness* e que contribuam para diminuir as intenções de *turnover*, porque só assim é possível aumentar a eficiência e a produtividade organizacional (Dechawatanapaisal, 2018). Todavia, Schaufeli (2018) refere que o envolvimento excessivo também pode ter consequências negativas tanto para os colaboradores, como para as organizações, porque dá origem a objetivos que nem sempre são possíveis de alcançar. Os colaboradores demasiado envolvidos têm propensão para omitir informações ou sabotar o trabalho dos seus colegas, chegando a excluir os que não correspondem aos seus padrões de desempenho. Assim, é necessário fomentar um nível de envolvimento moderado, porque só quando se alcança o equilíbrio é possível alcançar o sucesso (Calado, 2019).

Perante o exposto, é possível concluir que quando os colaboradores são incentivados a desenvolver novos conhecimentos e competências, sentem que a organização se preocupa com as suas expectativas de carreira e identificam-se mais com as tarefas que realizam (Kamani,

2020). Behluli et al. (2020) adiciona que quando as tarefas são percebidas como sendo úteis para promover o bem-estar das pessoas e da própria organização, os colaboradores consideram que as mesmas têm significado e esforçam-se para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais. Verifica-se, ainda, que quanto maior é a autonomia do colaborador para realizar as suas tarefas, maior é a motivação para as executar eficientemente, uma vez que todos os procedimentos associados ao desempenho da mesma apenas dependem de si (Raihan, 2020).

Por fim, Wang et al. (2020b) referem que quando as pessoas recebem um *feedback* construtivo, sobre o seu desempenho, sentem-se apoiadas e valorizadas e tendem a envolver-se mais com os objetivos estratégicos da organização. Os trabalhos de Khalid et al. (2021), permitem concluir que as características da função constituem uma ferramenta imprescindível para aumentar o envolvimento dos colaboradores com a organização e a sua vontade de permanecer na mesma.

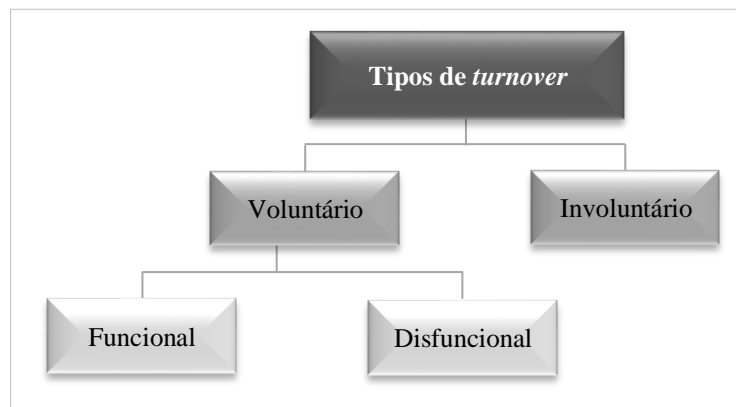
CAPÍTULO 3

INTENÇÕES DE *TURNOVER*

As características *VUCA* (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*; Kekutia, 2019) que marcam o atual mercado de trabalho têm vindo a chamar a atenção dos gestores para a importância de valorizar os seus RH, porque é através dos mesmos que as organizações se destacam (Aimar & Smith, 2021). Na sequência desta ideia, Entringer e Taveira (2021) referem que começa a existir uma maior preocupação em aumentar a satisfação dos colaboradores, porque só assim é possível manter os melhores talentos e diminuir as taxas de *turnover*.

Definido por Dias (2021), como a vontade consciente de um colaborador para deixar a organização onde trabalha, o *turnover* pode assumir vários tipos, designadamente: voluntário, involuntário, funcional e/ou disfuncional (Figura 5).

Figura 5
Tipos de turnover



(Adaptado de Dias, 2021)

O *turnover* voluntário depende única e exclusivamente dos colaboradores e, geralmente, é mais frequente entre os profissionais que desempenham cargos superiores (Ferreira et al., 2021). Segundo Wine et al. (2020) não são raras as vezes que as metas e objetivos dos trabalhadores se alteram e/ou recebem propostas mais vantajosas por parte de outras organizações. O *turnover* é considerado involuntário quando é a organização que toma a decisão de despedir um colaborador, porque não se encontra satisfeita com o seu desempenho (*e.g.*, baixa produtividade, absentismo, falta de pontualidade) ou por cessação do posto de trabalho (Bello & Bello, 2021).

O *turnover* funcional, por sua vez, ocorre quando o colaborador não representa um benefício para a organização e a sua saída constitui uma vantagem em termos financeiros (Dias, 2021). Por fim, o *turnover* disfuncional é considerado um fator negativo para as organizações, porque a perda de um bom profissional pode traduzir-se numa redução significativa da produtividade e implicar elevados custos para encontrar alguém com as mesmas competências para o substituir (Pedra, 2021).

No entanto, é necessário distinguir o *turnover* das intenções de *turnover*, porque enquanto o primeiro diz respeito à concretização de uma ação, o segundo refere-se à vontade que o trabalhador tem para sair da organização e que nem sempre se chega a realizar (Bernd & Beuren, 2021).

3.1. *Turnover versus intenções de turnover*

Com anteriormente referido, o *turnover* e as intenções de *turnover* são dois conceitos distintos, porque o facto de o colaborador querer abandonar o seu local de trabalho, não significa que o faça (Lim et al., 2017). Coetzee e Dyk (2018) adicionam que nem todas as intenções de *turnover* se traduzem no abandono efetivo da organização. Na sequência desta ideia Steil et al. (2019) referem que se as entidades patronais estiverem atentas ao comportamento dos seus colaboradores, conseguem intervir atempadamente e evitar que a saída se concretize.

As consequências negativas e os elevados custos associados ao *turnover* têm levado muitos autores a dedicar-se ao seu estudo para compreender melhor o fenómeno (Schuck & Rabe-Hemp, 2018). Na Tabela 3 apresentam-se algumas das teorias e modelos mais mencionados na literatura ao longo dos anos.

Tabela 3

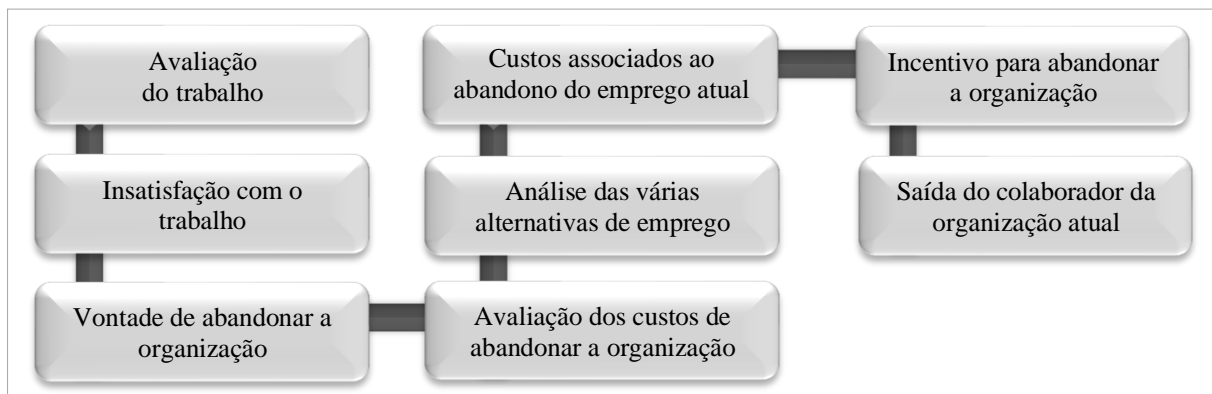
Teorias e modelos sobre o turnover

Autores (ano)	Definição das teorias
March e Simon (1959)	<u>Teoria do equilíbrio organizacional</u> O <i>turnover</i> ocorre quando os colaboradores percebem que o seu contributo para a concretização dos objetivos organizacionais é superior às recompensas que recebem.
Porter e Steers (1973)	<u>Modelo de expectativas</u> A vontade de abandonar a organização é influenciada pelas expectativas não correspondidas, que despoletam o descontentamento dos colaboradores.

Tabela 3*Teorias e modelos sobre o turnover (continuação)*

Autores (ano)	Definição das teorias
Mobley et al. (1978)	<u>Modelo da ligação</u> Os colaboradores não se sentem ligados à organização, o que se traduz em elevados níveis de insatisfação e vontade de a abandonar.
Lee & Mitchell (1994)	<u>Modelo de desdobramento da rotatividade voluntária</u> O <i>turnover</i> é influenciado pelos processos psicológicos que direcionam a tomada de decisão do colaborador.
Price (2001)	<u>Modelo da saída voluntária</u> A saída da organização advém dos baixos níveis de compromisso organizacional e da falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira.
Felps et al. (2009)	<u>Modelo de contágio</u> O <i>turnover</i> é influenciado pela conduta dos colegas que se encontram à procura de emprego.
Wang et al. (2011)	<u>Modelo de avaliação dos riscos de rotatividade</u> Avalia a rotatividade com base nos fatores de risco que a desencadeiam (<i>e.g.</i> , insatisfação, baixos níveis de compromisso).
Ghosh et al. (2013)	<u>Modelo de retenção dos colaboradores</u> Tem como principal objetivo identificar os fatores que influenciam o desejo dos colaboradores permanecerem na organização.
Hom et al. (2017)	<u>Modelo de rotatividade coletiva</u> Enfatiza a importância de estudar o contexto que antecede as intenções de <i>turnover</i> e o <i>turnover</i> propriamente dito.

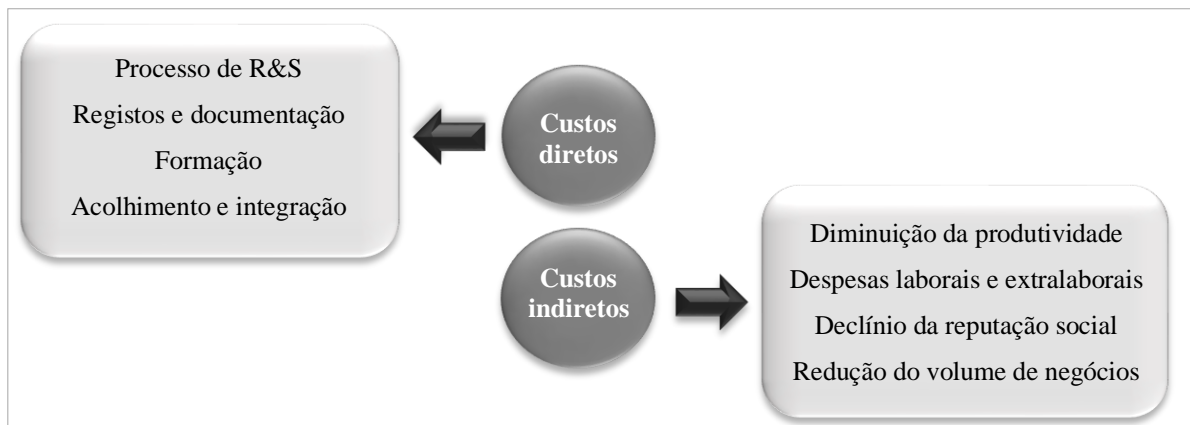
Estudos desenvolvidos por Oliveira et al. (2018) enfatizam a importância de se estimular o envolvimento dos colaboradores com o trabalho que realizam, porque só assim se consegue influenciar a sua vontade de permanecer na organização. Neste âmbito, na década de 70 do século passado Mobley (1977) desenvolveu um modelo (Figura 6) que ajuda a explicar como as intenções de *turnover* progridem e terminam com a saída do colaborador da organização (Chen, 2021).

Figura 6*Das intenções de turnover à saída do colaborador da organização*

(Adaptado de Chen, 2021)

3.2. Custos associados às intenções de *turnover*

A presença de *turnover* é prejudicial para qualquer organização, porque além de afetar a sua performance, transporta consigo elevados custos financeiros que podem ser diretos e/ou indiretos (Figura 7). Os custos diretos encontram-se associados às despesas relacionadas com os processos de recrutamento e seleção (R&S), acolhimento, integração e formação de novos colaboradores (Ameliya & Febriansyah, 2017). Os custos indiretos, por seu turno, estão relacionados com a diminuição da produtividade, a degradação do ambiente organizacional e o declínio da reputação social. Além disso, o período de adaptação dos colaboradores recém-contratados pode comprometer a rotina da organização (Willie, 2021).

Figura 7*Custos diretos e indiretos do turnover*

(Adaptado de Willie, 2021)

Park e Min (2020) reforçam que os RH constituem o elemento diferenciador em qualquer organização, pois é através dos mesmos que as organizações se tornam competitivas. Por conseguinte, é fundamental desenvolver estratégias que os valorizem porque a sua saída implica elevados custos financeiros (Rodrigues, 2021).

3.3. Fatores que influenciam as intenções de *turnover*

Os fatores que influenciam as intenções de *turnover* podem ser de natureza intrínseca (*e.g.*, desmotivação, insatisfação; Makki & Abid, 2017) e/ou extrínseca (*e.g.*, condições de trabalho precárias, baixos salários; Kuvaas et al., 2017). Adicionalmente, Rostiana (2017) refere que a falta de identificação dos colaboradores com as tarefas que realizam também contribuiu consideravelmente para que os mesmos abandonem os seus locais de trabalho. Verifica-se, ainda, que o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Yu, 2018), o excesso de horas de trabalho (Scanlan & Still, 2019) e a falta de oportunidades de carreira (Rasheed et al., 2020) também constituem fatores determinantes para aumentar a intenção dos colaboradores para deixar a organização.

Wang et al. (2020a), por sua vez, aludem que sendo as intenções de *turnover* um processo complexo que decorre de uma resposta psicológica negativa, podem ser influenciadas por fatores pessoais (*e.g.*, idade, educação e género), fatores organizacionais (*e.g.*, horário, benefícios, condições de trabalho) e fatores externos (*e.g.*, conjuntura económica, propostas de trabalho mais aliciantes).

Apesar do *turnover* ter um impacto bastante negativo no clima organizacional, nas relações laborais e na performance organizacional, é importante não esquecer que quando os níveis de rotatividade são baixos ou inexistentes, pode significar que a organização está estagnada e tem tendência a tornar-se obsoleta (Lee et al., 2017). Deste modo, é fundamental assegurar que existe um equilíbrio entre a percentagem de entradas e saídas dos colaboradores dentro das organizações (Mamun & Hasan, 2017). É imprescindível diferenciar os colaboradores que saem da organização porque estão insatisfeitos, daqueles que procuram progredir na carreira e/ou que são aliciados por salários mais elevados por parte da concorrência (Guerra et al., 2020).

Face ao exposto, Nascimento e Silva (2021) chamam a atenção para a importância de as organizações implementarem estratégias que fomentem a qualidade de vida dos colaboradores em contexto laboral, porque só assim conseguem reter os melhores talentos.

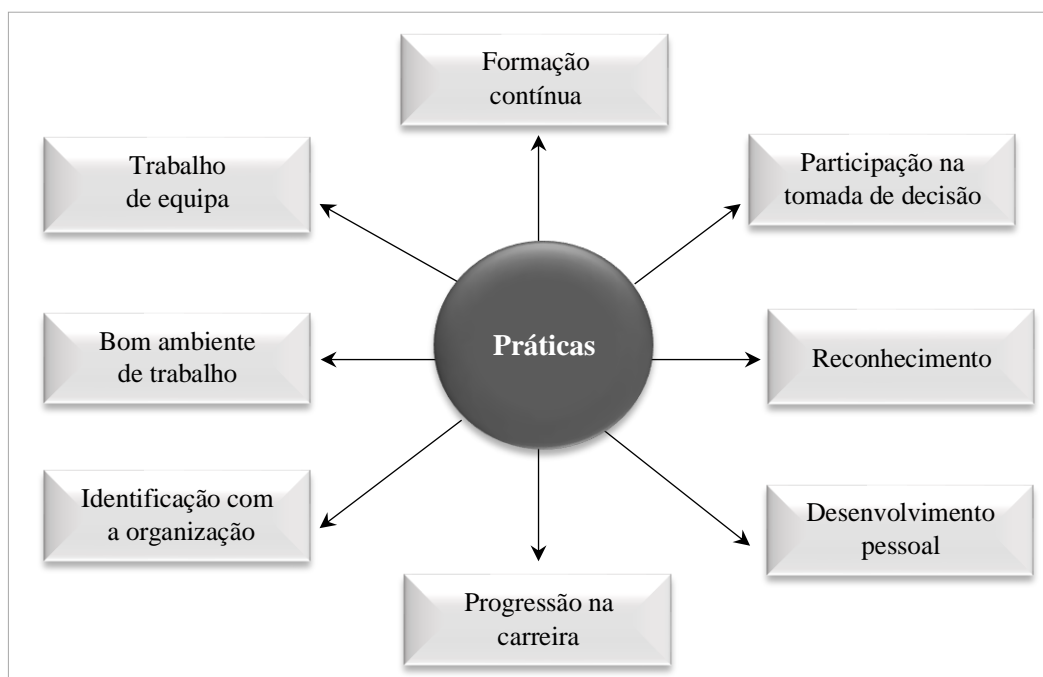
3.4. Práticas que diminuem as intenções de *turnover*

Segundo Marasi et al. (2016) são vários os fatores que contribuem para diminuir as intenções de *turnover* e o *turnover* propriamente dito, nomeadamente as características da função e o *job embeddedness*. Neste contexto, Chang et al. (2017) asseguram que quanto maior é a identificação do colaborador com as tarefas que desempenha, maior é a sua satisfação e menores são as suas intenções de deixar a organização

O sistema de recompensas e benefícios também é essencial para atenuar as intenções de *turnover* dos colaboradores (Babakus et al., 2017), pois existe uma correlação significativa entre as intenções de sair e o nível salarial, sendo que quanto mais elevada é a remuneração maior é a vontade do colaborador permanecer na organização (Aloma et al., 2019). Na mesma linha, Schaffer et al. (2020) menciona que as organizações que apresentam boas condições de trabalho, bons salários e planos de desenvolvimento de carreira têm maior probabilidade de reter os seus colaboradores. Vogt et al. (2021) reforçam que quando os colaboradores percebem que a organização os valoriza e se preocupa com as suas necessidades, as suas intenções de *turnover* tendem a diminuir. Assim sendo, é possível constatar que são várias as práticas (Figura 7) que contribuem para reduzir as intenções de *turnover* dos colaboradores e aumentar os seus níveis motivação (Batista, 2021).

Figura 8

Práticas que contribuem para reduzir as intenções de turnover



(Adaptado de RHmais, 2021)

Estudos desenvolvidos por Frantz e Alves (2021) indicam que cabe às organizações identificar os fatores que influenciam as intenções de *turnover* e é através das práticas de RH que se conseguem evitar que essas intenções se transformem em comportamentos. Amarakoon e Colley (2022) referem, ainda, que o crescimento e competitividade das organizações depende das estratégias usadas para atrair, motivar e reter os melhores talentos.

3.5. O papel mediador do *job embeddedness* na relação existente entre as características da função como fator motivacional e as intenções de *turnover*

Hoje em dia, um dos maiores desafios das organizações é conseguir criar um ambiente de trabalho harmonioso e motivador, onde os seus colaboradores se sintam satisfeitos e com vontade de permanecer (Langer et al., 2019). A qualidade de vida em contexto laboral é, cada vez mais, apreciada pelos colaboradores, porque quando sentem que o seu trabalho é reconhecido têm tendência para se envolverem com a organização, o que se reflete nos seus níveis de desempenho (Formiga et al., 2021). Deste modo, é imprescindível identificar os fatores que contribuem para aumentar esse envolvimento, nomeadamente os que se encontram relacionados com as tarefas que desempenham (Monks et al., 2022).

As características da função desempenham um papel importante na decisão de permanecer ou sair da organização, sendo vários os estudos (*e.g.*, Nadhir & Puteh, 2017; Nóbrega et al., 2018; Vital & Paiva, 2019) que mostram que a identificação com o trabalho realizado, a perceção sobre a sua importância para si e para os outros e a responsabilidade pelos resultados alcançados são fundamentais para baixar os níveis de absentismo e reduzir as intenções de *turnover*.

Almeida et al. (2019) complementam este pensamento ao afirmar que o modelo de Hackman e Oldham (1975) contribui consideravelmente para reduzir as intenções de *turnover*, porque além de motivar os colaboradores aumenta o *job embeddedness*. Posto isto, verifica-se que quando os colaboradores se sentem menos envolvidos com a organização tendem a manifestar níveis de motivação e satisfação mais baixos e à primeira oportunidade deixam o seu posto de trabalho (Brito & Magalhães, 2019). Por conseguinte, Al-Suraihi et al. (2020) defendem que as organizações devem dar especial atenção às características das funções que os seus colaboradores desempenham e incluir as suas especificidades nos objetivos estratégicos a curto prazo.

Importa, ainda, referir os estudos desenvolvidos por Khorakian et al. (2018) e Saghih e Nosrati (2020) segundo os quais o *job embeddedness* medeia a relação que existe entre as

características da função e a atitudes dos colaboradores face à organização, em especial o seu desejo de nela permanecer.

CAPÍTULO 4

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentados os objetivos do estudo, a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. São, ainda, caracterizados os participantes e descritos os instrumentos e os procedimentos utilizados no processo de recolha de dados.

4.1. Objetivos do estudo

A presente investigação teve como **principal objetivo** analisar o papel mediador do *job embeddedness* na relação que ocorre entre as características da função e as intenções de *turnover*. Com o propósito de detalhar o tema em análise formularam-se quatro **objetivos específicos**:

1. Apurar a correlação existente entre as características da função e o *job embeddedness*;
2. Analisar o impacto das características da função nas intenções de *turnover*;
3. Conhecer a influência do *job embeddedness* nas intenções de *turnover*;
4. Averiguar em medida a relação existente entre a motivação e as intenções de *turnover* é mediada pelo *job embeddedness*.

4.2. Metodologia

A investigação foi operacionalizada através de uma metodologia quantitativa ancorada numa perspetiva hipotético-dedutiva que pretendeu apurar se existem evidências estatísticas que permitam validar as hipóteses formuladas, a partir revisão de literatura, em torno das características da função, do *job embeddedness* e das intenções de *turnover*. Sendo um estudo experimental procurou demonstrar a relação de causalidade que existe entre as VI's, a variável mediadora (VM) e a variável dependente (VD; Rad-Camayd & Espinoza-Freire, 2020).

Os dados foram recolhidos num único momento através de um inquérito por questionário junto de uma amostra de conveniência. O recurso a este tipo de amostragem prende-se com a facilidade de acesso aos participantes e ao facto de estarem prontamente disponíveis para responder aos questionários (Mweshi & Sakyi, 2020).

4.3. Hipóteses de investigação

Com o intuito de responder aos objetivos específicos foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe uma correlação positiva entre características da função e o *job embeddedness*.

H_{1a}: Existe uma correlação positiva entre a variedade de competências e o *job embeddedness*.

H_{1b}: Existe uma correlação positiva entre a identidade da tarefa e o *job embeddedness*.

H_{1c}: Existe uma correlação positiva entre o significado da tarefa e o *job embeddedness*.

H_{1d}: Existe uma correlação positiva entre a autonomia e o *job embeddedness*.

H_{1e}: Existe uma correlação positiva entre o *feedback* dos resultados e o *job embeddedness*.

Hipótese 2: As características da função influenciam as intenções de *turnover*.

H_{2a}: A variedade de competências influencia as intenções de *turnover*.

H_{2b}: A identidade da tarefa influencia as intenções de *turnover*.

H_{2c}: O significado da tarefa influencia as intenções de *turnover*.

H_{2d}: A autonomia influencia as intenções de *turnover*.

H_{2e}: O *feedback* dos resultados influencia as intenções de *turnover*.

Hipótese 3: O *job embeddedness* tem impacto nas intenções de *turnover*.

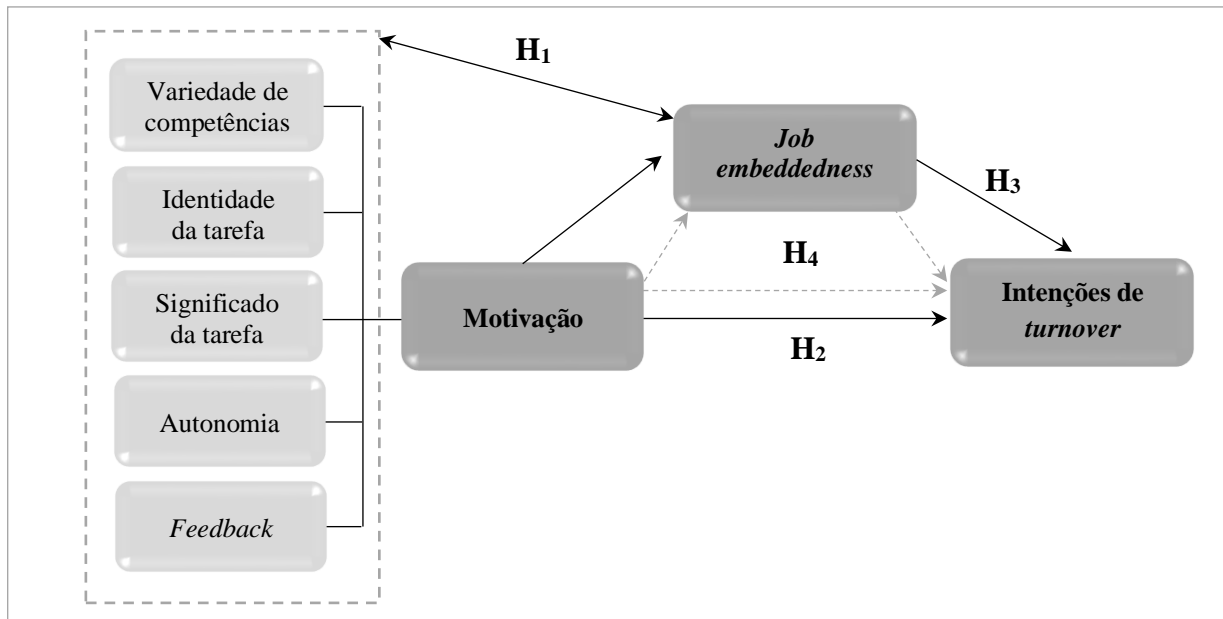
Hipótese 4: O *job embeddedness* medeia a relação existente entre a motivação e as intenções de *turnover*.

4.4. Modelo conceitual

Para ilustrar a relação existente entre as variáveis e testar as hipóteses de investigação foi delineado o seguinte modelo conceitual (Figura 9).

Figura 9

Modelo conceitual



4.5. Participantes

O estudo contou-se com a participação de 640 indivíduos que trabalham por conta de outrem, em empresas do setor público (23.0%) e do setor privado (77.0%), maioritariamente localizadas na região de Lisboa. A idade dos participantes oscila entre os 19 e os 65 anos ($M = 36.56$; $DP = 12.24$)¹ e verifica-se que a maioria pertence ao sexo feminino (64.5%).

Importa referir que inicialmente as habilitações literárias foram agrupadas de acordo com os níveis definidos pelo Ministério da Educação (Lei n° 46/86, de 14 de outubro), mas para uniformizar o tamanho dos grupos, optou-se por recodificá-las em apenas três categorias: (i) inferior a licenciatura, (ii) licenciatura, (iii) e superior a licenciatura. Assim, foi possível constatar que a maior parte dos inquiridos (38.6%) possui habilitações ao nível da licenciatura.

Para facilitar a leitura dos dados as profissões foram agrupadas segundo as nove categorias definidas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) e publicadas na última edição da Classificação Portuguesa de Profissões. Deste modo, apurou-se que 48.3% dos

¹ M = Média; DP = Desvio-padrão

inquiridos são especialistas das atividades intelectuais e científicas e que a sua antiguidade na organização oscila entre 1 e 46 anos ($M = 8.50$; $DP = 8.82$), com 36.1% dos sujeitos a desempenhar a sua atual função entre 2 e 5 anos.

A análise dos dados revelou, ainda, que 75.9% dos colaboradores são operacionais e apenas 7.7% ocupam cargos de chefia de topo, verificando-se que 45.2% dos participantes exercem as suas funções em empresas de grande dimensão (251 ou mais colaboradores). Também, se apurou que 67.5% dos colaboradores trabalham, em média, 40 horas semanais ($Min = 8$ horas; $Max = 45$ horas; $M = 38.70$; $DP = 6.52$)² e quase metade (45.2%) auferem de um salário que varia entre 665€ e 1.000€ (Tabela 4).

Tabela 4

Caraterização da amostra

Variáveis sociodemográficas	N	%
Género		
Feminino	413	64.5%
Masculino	227	35.5%
Faixa etária ($M = 36.56$; $DP = 12.24$)		
Menor ou igual a 25 anos	160	25.0%
Entre 26 e 35 anos	183	28.6%
Entre 36 anos e 45 anos	131	20.5%
Maior ou igual a 46 anos	166	25.9%
Habilitações literárias		
Inferior a licenciatura	237	37.0%
Licenciatura	247	38.6%
Superior a licenciatura	156	24.4%
Profissão		
Profissionais das forças armadas	3	0.5%
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	30	4.7%
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	309	48.3%
Técnicos e profissões de nível intermédio	105	16.4%
Pessoal administrativo	55	8.6%
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	71	11.1%
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	3	0.5%
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artificies	33	5.2%
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	16	2.5%
Trabalhadores não qualificados	15	2.3%

² *Min* = Mínimo; *Max* = Máximo

Tabela 4*Caraterização da amostra (continuação)*

Variáveis sociodemográficas	N	%
Função desempenhada		
Chefia de topo	49	7.7%
Chefia intermédia	105	16.4%
Operacional	486	75.9%
Antiguidade na função ($M = 8.50$; $DP = 8.82$)		
Menor ou igual a 1 ano	105	16.4%
Entre 2 e 5 anos	231	36.1%
Entre 6 e 10 anos	146	22.8%
Maior ou igual a 11 anos	158	24.7%
Setor de atividade		
Público	147	23.0%
Privado	493	77.0%
Número de horas de trabalho ($M = 38.70$; $DP = 6.52$)		
Menos de 40 horas semanais	109	17.0%
40 horas semanais	432	67.5%
Mais de 40 horas semanais	99	15.5%
Salário		
Entre 665€ e 1.000€	289	45.2%
Entre 1.001€ e 1.500€	195	30.5%
Mais de 1.501€	156	24.4%
Dimensão da empresa		
Menos de 50 trabalhadores (Pequena empresa)	233	36.4%
Entre 51 e 250 trabalhadores (Média empresa)	118	18.4%
251 trabalhadores ou mais (Grande empresa)	289	45.2%

4.6. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos questionários que a seguir se descrevem.

4.6.1. *Job Diagnostic Survey (JDS)*

Estudos desenvolvidos por Raihan (2020) demonstram que a motivação em contexto laboral é fortemente influenciada pelas características da função que os colaboradores desempenham, motivo pelo qual recorreremos ao questionário desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) para a avaliar. O JDS é constituído por 15 itens de autopreenchimento que avaliam cinco dimensões: (i) a variedade de competências, que se refere à diversidade de aptidões e conhecimentos necessários para desempenhar a função adequadamente (itens 1, 7 e 11); (ii) a identidade da tarefa, que diz respeito à identificação do indivíduo com a tarefa que realiza (itens 3, 12 e 14); (iii) o significado da tarefa, que reflete a importância atribuída às

tarefas desenvolvidas (itens 5, 9 e 15); (iv) a significado da tarefa, que se encontra associado ao nível de responsabilidade do colaborador para planear e tomar decisões sobre as tarefas que executa (itens 2, 6 e 10); (v) e o *feedback* dos resultados, que determina a qualidade e quantidade de informação que o colaborador recebe sobre o seu trabalho (itens 4, 8 e 13).

As afirmações podem ser respondidas através de uma escala tipo *Likert* que varia entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (7). Os resultados de cada dimensão são calculados através da média do soma dos itens que a constituem.

O estudo de validação do JDS revelou características psicométricas satisfatórias no que diz respeito à validade discriminante dos itens, mas os coeficientes alfa de *Cronbach* revelaram valores inferiores aos recomendados na literatura ($\alpha = 0.70$; Hair et al., 2018) para a maioria das dimensões (Variedade de competências = 0.71; Identidade da tarefa = 0.59; Significado da tarefa = 0.66; Autonomia = 0.66; *Feedback* dos resultados = 0.71; Hackman & Oldham, 1975).

Na versão portuguesa do questionário, os coeficientes alfa de *Cronbach* revelaram-se mais satisfatórios (entre 0.68 e 0.71), mas ainda assim apresentam uma consistência interna relativamente baixa (Almeida et al., 2009).

4.6.2. *Job embeddedness scale (JES)*

Para analisar o *job embeddedness* foi aplicado o questionário desenvolvido por Crossley et al. (2007). O JES é composto por sete itens que avaliam o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização onde desempenham funções.

No questionário original as respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, em que um correspondia a Discordo Totalmente e cinco a Concordo Totalmente, mas neste estudo optou-se por usar uma escala de sete pontos. Esta escolha, por um lado, prende-se com facto de existir uma correlação positiva entre o número de categorias e a fiabilidade do instrumento, uma vez que quanto mais opções de resposta existirem, mais elevados tendem a ser os índices de consistência interna (Weng, 2004); e por outro porque se considerou adequado uniformizar o número de categorias de resposta. Deste modo, todos os itens foram respondidos através de uma escala de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente) consoante o grau de concordância com as afirmações. Quanto mais elevado for o valor da soma dos itens, maior é o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização.

Durante o processo de validação da escala, foi realizada uma análise fatorial, com recurso ao método de componentes principais, que revelou uma estrutura unifatorial que explica

51.0% da variância total. O estudo da fiabilidade relevou um coeficiente de alfa de *Cronbach* de 0.88, o que evidencia uma adequada consistência interna (Crossley et al., 2007).

4.6.3. *Intention turnover scale (ITS)*

As intenções de *turnover* foram mensuradas através dos três itens desenvolvidos por Jenkins (1993). Este instrumento de autopreenchimento avalia o desejo dos colaboradores de permanecerem ou deixarem a organização onde trabalham. À semelhança dos questionários anteriores existem sete opções de resposta, em que um corresponde a Discordo Totalmente e sete a Concordo Totalmente. O resultado é calculado através da soma dos três itens, pelo que quanto mais elevado for o valor, maior é a intenção do colaborador para sair da organização.

A consistência interna do questionário original foi avaliada através do coeficiente alfa de *Cronbach* (0.77) que revelou um nível de fiabilidade satisfatório (Jenkins, 1993).

4.6.4. Questionário sociodemográfico

Com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo, também foram recolhidos dados de natureza sociodemográfica (*e.g.*, idade, sexo, habilitações literárias, profissão, número de horas de trabalho semanais, salário).

4.7. Procedimento

Num primeiro momento, os itens que avaliam as características da função, o *job embeddedness*, as intenções de *turnover* e as questões sociodemográficas foram inseridas no *Google Forms*. O *link* foi enviado por *e-mail* para os contactos da investigadora e partilhado nas suas redes sociais (*Facebook*, *WhatsApp*, *LinkedIn* e *Messenger*). Na primeira parte do questionário foi incluído um texto explicativo sobre os objetivos do estudo, o âmbito da sua realização e o tempo estimado para o seu preenchimento (cerca de cinco minutos). Foi, ainda, assegurado que as respostas seriam tratadas de forma totalmente confidencial e que todas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) seriam respeitadas.

Posteriormente os dados foram analisados através dos *softwares* estatísticos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*).

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo recai sobre a apresentação e interpretação dos resultados provenientes da análise estatística. Deste modo, começou por se realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) que pretendeu avaliar as propriedades psicométricas dos três instrumentos utilizados, nomeadamente a sua validade e fiabilidade. Posteriormente, realizou-se uma AFC que além que confirmar a estrutura fatorial obtida na AFE, permitiu verificar se o modelo concetual se ajusta à amostra em estudo. Numa terceira fase, os valores médios das intenções de *turnover* (VD) foram comparados em função das características sociodemográficas dos participantes. Com o intuito de validar as hipóteses de investigação foram, ainda, realizadas análises de correlação e de regressão. Por fim, apresentam-se os resultados do modelo de mediação.

5.1. Análise fatorial exploratória

A AFE é uma das técnicas estatísticas mais utilizadas para estudar as correlações existentes entre um grande número de variáveis, para posteriormente as agrupar em fatores, de acordo com as suas similaridades, e perceber até que ponto diferentes itens têm subjacente o mesmo conceito. Essa técnica multivariada permite reduzir a informação através da constituição de novas variáveis, que geralmente são em número bastante inferior aos das variáveis de *input* (Hongyu, 2018).

Segundo Echevarría-Guanilo et al. (2019) a precisão dos resultados depende consideravelmente dos instrumentos de medida utilizados, pelo que é crucial avaliar as suas propriedades psicométricas, nomeadamente a sua validade e fiabilidade.

A validade de constructo tem como finalidade averiguar se os instrumentos avaliam exatamente aquilo que se propõem medir e fornece evidências para perceber se os itens representam adequadamente o constructo teórico que se tenciona avaliar (Almanasreh et al., 2019).

A fiabilidade, por sua vez, pode ser analisada através da estabilidade temporal (*e.g.*, teste-reteste, formas paralelas), da concordância entre observadores e através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que é o método mais utilizado entre a comunidade científica e ao qual recorreremos na presente investigação (Fullmer & Daniel, 2020).

5.1.1. Validade de constructo

A validade de constructo foi analisada através da Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax* que permitiu conhecer a estrutura interna dos instrumentos, identificar as dimensões que lhes estão associadas, sintetizar a informação e agrupá-la de acordo com as suas semelhanças (Marôco, 2018). Para analisar se a estrutura fatorial é ajustada aos dados da amostra e se as correlações entre os itens são apropriadas, calculou-se o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* (Hongyu, 2018).

A extração das componentes teve por base três pressupostos: (i) o critério de *Kaiser-Guttman* que consiste em selecionar os componentes com valores próprios (*eigenvalues*) superiores à unidade; (ii) a análise do gráfico *Scree plot* que consiste em tomar por referência o ponto a partir do qual a curva tende a ficar paralela ao eixo das abcissas; (iii) e uma percentagem de variância explicada superior a 60.0% (Furr, 2021).

Job diagnostic Survey

O valor do KMO (0.90) e o nível de significância ($p < 0.001$) associado ao teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(105)} = 6595.556$] demonstraram que a matriz fatorial constituída pelas três componentes extraídas é adequada à amostra em estudo. Também foi possível constatar que a percentagem de variância explicada (69.08%) é bastante satisfatória.

Após a reordenação dos itens verificou-se que a primeira componente diz respeito à autonomia (itens 1 a 6), que com um peso próprio de 7.15 explica 47.68% da totalidade da variância. A segunda componente apresenta um *eigenvalue* de 2.16 e é constituída pelos itens 7 a 12, que avaliam a variedade de competências e são responsáveis pela explicação de 14.43% de variância. Os itens 13 a 15 medem o *feedback* dos resultados e com um peso menor (1.04) explicam 6.95% de variância total. Importa referir que na sua versão original o JDS é composto por cinco componentes.

Tabela 5*Matriz fatorial das características da função*

Itens	C1	C2	C3
O meu trabalho ...			
1. Está organizado de forma a que eu o possa realizar sempre do princípio ao fim.	0.819		
2. Está organizado de forma a que eu o possa começar e acabar.	0.815		
3. Está organizado de forma a que eu possa terminar todas as tarefas que começo.	0.811		
4. Permite-me executar as minhas tarefas de forma livre e independente.	0.790		
5. Permite-me executar as minhas tarefas sozinho(a).	0.757		
6. Permite-me pensar e agir de forma independente.	0.756		
7. É relativamente importante nesta organização.		0.775	
8. É muito importante para o sucesso da organização.		0.773	
9. Afeta o trabalho de várias pessoas da organização.		0.726	
10. Permite-me gerir uma grande variedade de tarefas.		0.686	
11. Requer muita variedade de competências.		0.679	
12. Dá-me oportunidade de fazer muitas coisas diferentes.		0.622	
13. Permite-me receber <i>feedback</i> sobre a qualidade das tarefas que executo.			0.846
14. Permite-me saber até que ponto eu estou a fazer bem as coisas.			0.811
15. Permite-me saber se estou a desempenhar bem ou mal as minhas tarefas.			0.778
<i>Eigenvalue</i>	7.15	2.16	1.04
% variância explicada	47.68	14.43	6.95

Nota: C1 (Componente 1) = Autonomia; C2 (Componente 2) = Variedade das competências; C3 (Componente 3) = *Feedback* dos resultados

Job embeddedness scale

À semelhança da versão original o JES (Crossley et al. 2007) também revelou uma estrutura unifatorial que apresenta um *eigenvalue* de 4.89 e explica 69.90% da variância. O indicador de KMO (0.92) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(21)} = 3825.050$] demonstraram que o nível de correlações entre os itens é adequado e não existe uma matriz de identidade, pelo que os elementos da diagonal principal não são iguais a um, nem os restantes elementos são iguais a zero (Hair et al., 2018).

Intention turnover scale

A validade de constructo do ITS também foi analisada através de uma ACP com rotação *varimax* e, tal como na versão original (Jenkins, 1993), foi extraído um único fator cujos indicadores estatísticos se revelaram satisfatórios [KMO = 0.73 e teste de esfericidade de *Bartlett*: $\chi^2_{(3)} = 1081.77, p < 0.001$]. Os três itens que compõem a escala deram origem a uma componente que explica 81.23% da variância total e revela um peso próprio de 2.43.

5.1.2. Análise da consistência interna

A consistência interna foi analisada como recurso ao coeficiente Alfa de *Cronbach* que se revelou bastante adequado para todas as variáveis em estudo, pois segundo Fullmer e Daniel (2020) são satisfatórios os valores superiores a 0.70 (Tabela 6).

Tabela 6

Coefficientes de alfa de Cronbach das variáveis intervenientes na investigação

Variáveis	Coefficientes de alfa de Cronbach
Variedade de competências	0.86
Autonomia	0.90
<i>Feedback</i>	0.89
<i>Job embeddedness</i>	0.92
Intenções de <i>turnover</i>	0.88

5.2. Análise fatorial confirmatória

Com o objetivo de testar os resultados obtidos na análise exploratória e verificar se o modelo em estudo se adequa aos dados da amostra, foi realizada uma AFC. Deste modo foram testados os três modelos conceituais recomendados na literatura (Almeida et al., 2009): (i) o modelo unifatorial (Dunham, 1976; Hogan & Martell, 1987); (ii) o modelo trifatorial (Dunham et al., 1977; Fried & Ferris, 1986); (iii) e o modelo de cinco fatores de Hackman e Oldham (1975).

A análise dos modelos teve por base os índices de ajustamento recomendados por Xia e Yang (2018), cujos valores de referência se apresentam na Tabela 7. Deste modo, foram usadas as seguintes medidas: o Qui-quadrado (χ^2), que permite testar o ajustamento entre o modelo e a matriz de covariâncias observada; o CFI (*Comparative Fit Index*), que representa a proporção de covariância total entre as variáveis observadas que são explicadas no modelo; o GFI (*Goodness of Fit Index*), que mede a proporção da variância e covariância observada que é

explicada pelo modelo; o RMSEA (*Root Mean Squared Error of Aproximation*), que permite avaliar a qualidade de ajustamento do modelo; o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), que avalia o valor das médias dos resíduos ajustados; o AIC (*Akaike Information Criterion*), que avalia os diferentes parâmetros apresentados nos modelos; o ECVI (*Expected Cross-Validation Index*), que permite comparar diferentes modelos com uma única amostra.

Tabela 7

Valores de referência dos índices de qualidade de ajustamento

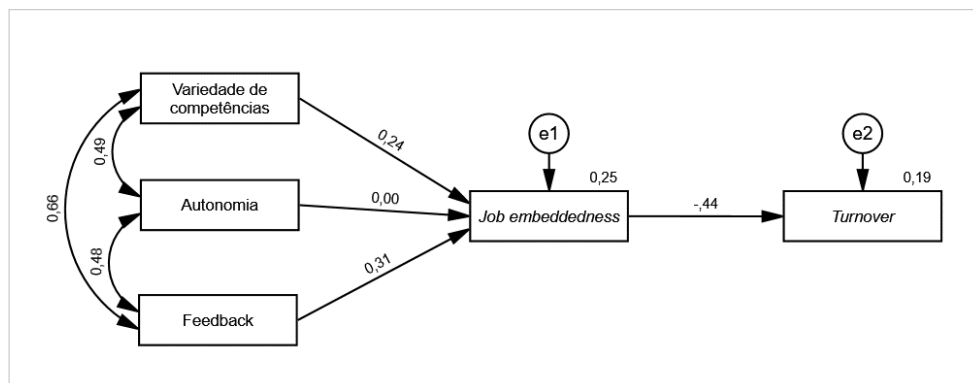
Índices de qualidade de ajustamento	Valores de referência
<i>Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Quanto menor, melhor.
<i>Expected Cross-Validation Index (ECVI)</i>	Quanto menor, melhor.
Qui-Quadrado (χ^2)	Quanto menor, melhor.
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	Superior a 0.90
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	Superior a 0.90
<i>Root Mean Square Residual (RMSR)</i>	Inferior a 0.08
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Inferior a 0.08

(Adaptado de Hair et al., 2018, p. 567)

Os dados obtidos foram comparados com os valores referidos na Tabela 7 e verificou-se que a solução de três fatores, resultante da AFE realizada no âmbito desta investigação, é a que melhor se ajusta à amostra, quando inserida no modelo em estudo [$\chi^2_{(2)} = 4.02$, $p < 0.01$, CFI = 0.99, GFI = 0.99, RMSR = 0.07, RMSEA = 0.06, LO90 = 0.02, HI90 = 0.12, AIC = 34.04, ECVI = 0.05] (Figura 10).

Figura 10

Modelo confirmatório de mediação



Os índices de ajustamento referentes aos modelos testados apresentam-se na Tabela 7, através da qual é possível constatar que o modelo composto pelos três fatores é o que se revela mais ajustado à amostra em estudo.

Tabela 8

Medidas de ajustamento dos modelos das características da função

	χ^2/df	CFI	GFI	RMSR	RMSEA	AIC	ECVI
Modelo unifatorial	34.85	0.89	0.96	0.07	0.23	44.85	0.07
Modelo trifatorial	4.02	0.99	0.99	0.07	0.06	34.04	0.05
Modelo de cinco fatores	13.87	0.96	0.97	0.07	0.14	115.36	0.18

Perante o exposto, nas análises seguintes as características da função apenas foram avaliadas através dos três fatores mencionados na Figura 10. Por conseguinte tornou-se necessário reformular as hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existe uma correlação positiva entre características da função e o *job embeddedness*.

H_{1a}: Existe uma correlação positiva entre a variedade de competências e o *job embeddedness*.

H_{1b}: Existe uma correlação positiva entre a autonomia e o *job embeddedness*.

H_{1c}: Existe uma correlação positiva entre o *feedback* e o *job embeddedness*.

Hipótese 2: As características da função influenciam as intenções de *turnover*.

H_{2a}: A variedade de competências influencia as intenções de *turnover*.

H_{2b}: A autonomia influencia as intenções de *turnover*.

H_{2c}: O *feedback* dos resultados influencia as intenções de *turnover*.

Hipótese 3: O *job embeddedness* tem impacto nas intenções de *turnover*.

Hipótese 4: O *job embeddedness* medeia a relação existente entre características da função e as intenções de *turnover*.

H_{4a}: O *job embeddedness* medeia a relação existente entre a variedade de competências e as intenções de *turnover*.

H_{4b}: O *job embeddedness* medeia a relação existente entre a autonomia e as intenções de *turnover*.

H_{4c}: O *job embeddedness* medeia a relação existente entre o *feedback* dos resultados e as intenções de *turnover*.

5.3. Comparação de médias das intenções de *turnover* em função das variáveis sociodemográficas

A revisão de literatura em torno das intenções de *turnover* chamou a nossa atenção para o facto de as mesmas poderem ser influenciadas por fatores pessoais e fatores organizacionais, pelo que se considerou pertinente proceder a uma comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas. Devido ao elevado número de tabelas, considerou-se adequado apresentar apenas os valores médios mais altos em cada categoria. Após a análise dos dados obtiveram-se os resultados que se apresentam na Tabela 9.

Tabela 9

Comparação de médias das intenções de turnover em função das variáveis sociodemográficas

Variáveis	Teste	Sig	Valores médios mais elevados
Sexo	$t_{(638)} = - 1.367$	0.172	Mulheres
Faixa etária	$F_{(3, 636)} = 8.225$	0.001**	Colaboradores com menos de 25 anos
Habilitações literárias	$F_{(2, 637)} = 3.916$	0.020*	Licenciatura
Profissão	$F_{(9, 630)} = 8.225$	0.014*	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
Antiguidade na função	$F_{(3, 636)} = 9.326$	0.001**	Antiguidade igual ou inferior a um ano
Função que desempenha	$F_{(3, 637)} = 3.399$	0.034*	Função de operacional
Setor de atividade	$t_{(638)} = - 0.715$	0.475	Setor privado
Horas de trabalho	$F_{(2, 637)} = 3.667$	0.026*	Menos de 40 horas semanais
Salário	$F_{(2, 637)} = 35.888$	0.001**	Entre 665€ e 1000€
Dimensão organização	$F_{(2, 637)} = 4.185$	0.016*	Média empresa (51 a 250 trabalhadores)

Nota: Sig = Significância; * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Perante o exposto, é possível concluir que com exceção do sexo dos participantes e do setor de atividade onde desempenham funções, as intenções de *turnover* variam significativamente em função da faixa etária, das habilitações literárias, da profissão, da antiguidade na organização, da função desempenhada, do número de horas de trabalho semanal, do salário e da dimensão da organização.

5.4. Associação entre variáveis

Seguidamente foram realizadas análises de correlação que permitiram apurar a intensidade e a direção da relação que ocorre entre as variáveis. Para o efeito recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Os resultados obtidos demonstram que existe uma correlação positiva entre o *job embeddedness* e as três dimensões que avaliam as características da função, o que nos possibilitou corroborar a **primeira hipótese** de investigação [**H_{1a}**: *Job embeddedness* e variedade de competências ($r = 0.440, p < 0.001$); **H_{1b}**: *Job embeddedness* e autonomia ($r = 0.263, p < 0.001$); **H_{1c}**: *Job embeddedness* e *feedback* dos resultados ($r = 0.465, p < 0.001$)]. A associação mais forte é a que decorre da relação existente entre o *job embeddedness* e *feedback* dos resultados o que sugere que quanto maior é quantidade e qualidade de informação recebidas pelo colaborador relativamente ao seu desempenho, maior é o seu envolvimento com o trabalho que realiza.

Importa, ainda, referir que a variedade de competências e o *feedback* dos resultados se encontram fortemente correlacionados ($r = 0.440, p < 0.001$) o que pode dever-se ao facto de que quanto mais competências o colaborador possui, maior é a sua necessidade de identificar os seus pontos fortes e os que necessitam de ser melhorados (Tabela 10).

Tabela 10

Associação entre as características da função e o job embeddedness

	M	DP	1	2	3
<i>Job embeddedness</i> (1)	3.99	1.60	-		
Variedade de competências (2)	5.55	1.24	0.440**	-	
Autonomia (3)	5.55	1.27	0.263**	0.488**	-
<i>Feedback</i> dos resultados (4)	5.30	1.50	0.465**	0.758**	0.485**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; ** $p < 0.001$

5.5. Análises de regressão

Com o intuito de apurar a componente das características da função que tem maior impacto nas intenções de *turnover* e validar a **segunda hipótese** de estudo foi realizada uma regressão linear múltipla. Observando a Tabela 11, é possível constatar que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F_{(3, 636)} = 69.684, p < 0.001$] e que 27.0% das intenções de *turnover* são explicadas pelas características da função. Não obstante, verificou-se que apenas a autonomia influencia significativamente as intenções dos colaboradores para deixar a

organização onde trabalham ($\beta = - 0.318$), o que permitiu corroborar a **Hipótese 2b**. Deste modo, podemos afirmar que a variedade de competências (**Hipótese 2a**) e o *feedback* recebido (**Hipótese 2c**) não influenciam as intenções de *turnover*, o que nos impediu de validar as hipóteses relacionadas com estas duas variáveis.

Tabela 11

Impacto das características da função nas intenções de turnover

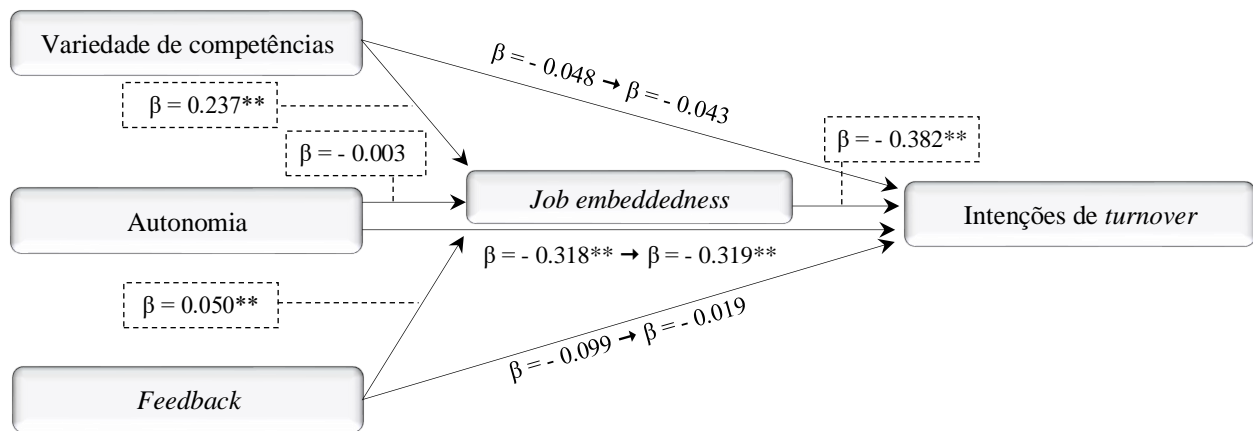
Variáveis explicativas	Intenções de turnover (β)	R ² Semiparcial (%)
Variedade de competências	0.043	0.09
Autonomia	- 0.319**	7.23
<i>Feedback</i> dos resultados	0.019	0.01
	R ² ajustado	0.270
	F _(3,636)	60.067**

Nota: ** $p < 0.001$

Seguidamente procurou-se averiguar se as intenções de *turnover* são influenciadas pelo grau de envolvimento dos colaboradores com a organização e apurou-se que 19.1% do desejo de abandonar o local de trabalho é explicado pelo *job embeddedness*. Os resultados além de permitirem confirmar a linearidade do modelo [$F_{(1, 638)} = 151.535, p < 0.001$], revelaram que quanto maior é o envolvimento com a organização, menor é a vontade de a deixar ($\beta = - 0.438, t = - 12.310, p < 0.001$), o que permitiu validar a **terceira hipótese** de investigação.

5.6. Relação entre as características da função e as intenções de *turnover*: o *job embeddedness* enquanto mecanismo de mediação

Com o objetivo de responder à questão de investigação foram realizadas análises de regressão para verificar se a relação que existe entre as características da função e as intenções de *turnover* é mediada pelo *job embeddedness*. Uma vez que as características da função constituem um fator motivacional com forte impacto no desejo dos colaboradores permanecerem ou não na organização (Raihan, 2020), inicialmente considerou-se pertinente construir uma variável composta que englobasse todos os itens que compõem o JSD. Todavia, a AFC demonstrou que o modelo constituído pelas três componentes, obtidas no âmbito desta investigação, apresentam uma robustez estatística consideravelmente superior ao modelo unifatorial (Dunham, 1976; Hogan & Martell, 1987). Por conseguinte, foi necessário redesenhar o modelo concetual, que passou a integrar as variáveis que se apresentam na Figura 11.

Figura 11*Modelo de mediação*

Segundo Cunha et al. (2021) a mediação pretende explicar de que forma a relação existente entre a VI e a VD se altera ou não com a entrada de uma terceira variável no modelo (VM).

A análise dos resultados revelou que a mediadora *job embeddedness* tem um efeito significativo e negativo ($\beta = -0.382$, $t = -9.797$, $p < 0.001$) nas intenções de *turnover*, o que indica que quanto maior é o impacto do *job embeddedness* (VM), menor tende a ser a vontade do colaborador para deixar a organização (VD). Também se constatou que na presença da variável autonomia, a variedade de competências e o *feedback* recebido não têm um efeito significativo no *job embeddedness*. A única VI para a qual é registado um efeito direto é a autonomia, o que sugere que quando a organização permite que os colaboradores tenham liberdade para executar as suas tarefas de forma independente têm tendência a permanecer na organização (Tabela 12).

Com a entrada da mediadora no modelo o efeito da autonomia diminui, mas ainda assim permanece significativo, pois passa de $\beta = -0.318$, $p < 0.001$ para $\beta = -0.219$, $p < 0.001$, o que permite corroborar o **Hipótese 4b**. Neste caso existe uma mediação parcial do impacto do *job embeddedness*, pois há um efeito indireto da autonomia, sendo esse efeito significativo (Sobel = 3.662, $p < 0.001$).

Tabela 12

Mediação do job embeddedness na relação existente entre as características da função e as intenções de turnover

Variáveis explicativas	Intenções de turnover (β)	
Variedade de competências		- 0.048
Autonomia		- 0.318**
<i>Feedback</i> dos resultados		- 0.099
	R ² ajustado	0.161
	<i>F</i> (3, 636)	41.84**
Variedade de competências		0.043
Autonomia		- 0.219**
<i>Feedback</i> dos resultados		0.019
<i>Job embeddedness</i>		- 0.382**
	R ² ajustado	0.270
	<i>F</i> (4, 635)	60.06**

Nota: ** $p < 0.001$

Como anteriormente referido, a variedade de competências e o *feedback* dos resultados não influenciam as intenções de *turnover*, independentemente da presença da mediadora no modelo, o impossibilitou a validação da **Hipótese 4a** e da **Hipótese 4c**.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O sucesso de qualquer organização depende largamente do desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez é influenciado pelos seus níveis de motivação, envolvimento e pelo desejo de permanecer na mesma (Voegtlin et al., 2019). Para alcançar vantagem competitiva, no mercado de trabalho, as organizações necessitam de reter os melhores profissionais, motivo pelo qual é fundamental devolverem estratégias que lhes permitam manter os colaboradores satisfeitos e reduzir as suas intenções de *turnover* (Chiavenato, 2019).

Esta investigação debruçou-se sobre esta temática e procurou compreender em que medida o *job embeddedness* medeia a relação existente entre as características da função e as intenções de *turnover*. A análise dos dados teve início com a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados, tendo-se verificado que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os construtos em estudo. De seguida foi realizada uma ACF que permitiu confirmar os resultados obtidos na AFE para os três questionários. Para confirmar a estrutura fatorial do JDS (Hackman & Oldham, 1975) foram testados os três modelos conceituais recomendados na literatura e verificou-se que o modelo trifatorial obtido no âmbito desta investigação é que melhor se ajusta à amostra em estudo. Perante estes resultados tornou-se necessário reformular as hipóteses de investigação inicialmente delineadas.

Posteriormente, as médias das intenções de *turnover* foram comparadas em função das características sociodemográficas dos participantes. Os resultados revelaram que relativamente ao **género** são os participantes do sexo feminino que têm mais vontade de abandonar a organização onde trabalham, apesar das diferenças encontradas não serem estatisticamente significativas, tal como se verifica nos trabalhos de Miranda e Lima (2018). Vogt et al. (2021) defendem que estes resultados podem dever-se ao facto de as mulheres terem uma progressão de carreira mais lenta que os homens e deste modo procurarem com mais frequência novas oportunidades de trabalho.

Em relação à **faixa etária** os participantes com 25 anos ou menos são os que manifestam maior vontade de deixar a organização. No mesmo sentido vão os estudos desenvolvidos por Yang et al. (2018) segundo os quais há evidência empírica para afirmar que as intenções de *turnover* e a idade se encontram negativamente correlacionadas, o que sugere que quanto mais novos são os colaboradores maior é o seu desejo de sair da organização onde trabalham.

Conclusões semelhantes foram encontradas por Kim e Kang (2017) e Ghadeer (2018) que referem que os colaboradores mais velhos se sentem mais envolvidos com o trabalho que desempenham e por isso tendem a manter-se na organização.

Também se apurou que as intenções de *turnover* diferem significativamente em função das **habilitações literárias**, com os participantes que possuem licenciatura a mostrarem uma maior tendência para deixar a organização. Em contrapartida, os sujeitos que possuem habilitações inferiores manifestam menos vontade de deixar os seus empregos, como menciona Fontes et al. (2018).

No que se refere à **profissão** foi possível comprovar que os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores são os que apresentam valores médios mais elevados nas intenções de *turnover*. Estas conclusões são semelhantes às encontradas por Wang e Yuan (2018) segundo as quais, as elevadas intenções de *turnover* dos trabalhadores dos serviços pessoais, podem dever-se aos baixos níveis de motivação e de envolvimento com a organização. Tei-Tominaga e Nakanishi (2020) justificam estes resultados com as frequentes lesões e acidentes de trabalho a que estes trabalhadores são expostos. Onyemah et al. (2021) complementam que as profissões pertencentes a este grupo manifestam um forte desejo de abandonar as organizações onde trabalham porque se sentem desmotivados

Posteriormente, foi analisada a **antiguidade na função** e verificou-se que os colaboradores que trabalham há menos de um ano na atual organização são os que mostram maior desejo de sair da mesma. Resultados semelhantes foram encontrados por Neto e Cruz (2017) que revelam que os trabalhadores com mais anos de antiguidade, exibem um maior envolvimento e conseqüentemente, baixas intenções de *turnover*.

No que à **função desempenhada** diz respeito foi possível concluir que quem ocupa cargos de chefia de topo tem valores médios mais baixos nas intenções de *turnover* do que os operacionais. Similarmente, Kumari e Afroz (2013) defendem que os indivíduos que desempenham funções de níveis mais elevados encontram-se mais ligados emocionalmente ao local onde trabalham e têm mais vontade de lá continuar.

Apurou-se, ainda, que quem trabalha no **setor** privado tem mais vontade de abandonar a organização do que quem exerce funções no setor público, apesar das diferenças não serem significativas. Estes resultados vão ao encontro do estudo desenvolvido por Seidl et al. (2019).

No que se diz respeito ao **número de horas semanais** comprovou-se que os sujeitos que trabalham mais de 40 horas semanais têm menos vontade de abandonar a organização do que os que trabalham menos horas. Segundo Lu et al. (2017) o horário de trabalho encontra-se

negativamente correlacionado com as intenções de *turnover*, o que indica que quanto mais tempo os colaboradores passam na organização, maior é o seu envolvimento e motivação e mais reduzidas são as suas intenções de *turnover*.

O desejo de deixar a organização também é afetado pelo **salário**, pois verificou-se que quanto menos os indivíduos ganham, maior é a sua vontade de procurar novas oportunidades de trabalho. Estas conclusões são compatíveis com a investigação realizada por Klein e Mascarenhas (2016) que indicam que os colaboradores que tem uma remuneração baixa, apresentam elevadas intenções de *turnover*, enquanto que quem possui um salário acima da média tem menos tendência para deixar a organização.

Por fim, apurou-se que as intenções de *turnover* apresentam valores médios mais elevados nas empresas que empregam entre 51 e 250 colaboradores e vão diminuindo em função da **dimensão de empresa** sendo essas diferenças estatisticamente significativas, assim como se verifica nas investigações de Oliveira e Rocha (2017).

A discussão dos resultados recai agora sobre as hipóteses inicialmente formuladas e verificou-se que existe uma correlação positiva entre o *job embeddedness* e a variedade de competências (**Hipótese 1a**), a autonomia (**Hipótese 1b**) e o *feedback* dos resultados (**Hipótese 1c**) o que possibilitou a validação total da **Hipótese 1**. Estes resultados estão em conformidade com os obtidos por Liere-Netheler et al. (2017) que indicam que as características da função estão positivamente relacionadas com o *job embeddedness*. Na sequência desta ideia Han et al. (2021) referem que a variedade de competências contribui para aumentar o significado que o colaborador atribui à tarefa e que se reflete nos seus níveis de envolvimento com a função que desempenha. Saks (2019), por seu turno, alude que a autonomia também influencia de forma significativa o envolvimento dos colaboradores com a organização o que se expressa através do seu desempenho. Adicionalmente, Wang et al. (2020a) mencionam que quando os colaboradores recebem *feedback* sobre o seu trabalho e percebem que a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar sentem-se mais envolvidos com a estratégia organizacional e não têm vontade de a deixar.

Pretendeu-se, ainda apurar se as características da função influenciam as intenções de *turnover* e foi possível constatar que apenas a autonomia tem um impacto significativo no desejo dos colaboradores permanecerem na organização (**Hipótese 2b**), o que permitiu corroborar parcialmente a **Hipótese 2**. Assim, verificou-se que a variedade de competências (**Hipótese 2a**) e o *feedback* dos resultados (**Hipótese 2c**) não contribuem para explicar a variação das intenções de *turnover* dos colaboradores. Estas conclusões são idênticas às

encontradas por Ferreira et al. (2017) e Iqbal et al. (2017) que alegam que a variedade de competências e *feedback* recebido, isoladamente são insuficientes para diminuir o desejo dos colaboradores de abandonar os seus postos de trabalho. Por outro lado, Liu e Lo (2018) argumentam que quando os colaboradores têm liberdade para realizar as suas tarefas de forma autónoma sentem-se vinculados com a organização e revelam níveis mais elevados de *job embeddedness*.

A **Hipótese 3** que postulava que o *job embeddedness* influencia nas intenções de *turnover*, pôde ser corroborada a partir da análise dados, pois verificou-se que quanto maior é o envolvimento com a organização, menor é a vontade de a deixar, resultados que são compatíveis com os obtidos por Huang et al. (2020). Rodrigues (2021) vai mais longe e afirma que o envolvimento dos colaboradores depende consideravelmente das práticas de GRH implementadas na organização, porque quando as pessoas percebem que existe preocupação com o seu bem-estar têm tendência a permanecer nos seus postos de trabalho e a realizar um esforço extra para aumentar a vantagem competitiva da organização no mercado de trabalho.

Adicionalmente, pretendeu-se averiguar se o *job embeddedness* medeia a relação existente entre as características da função e as intenções de *turnover*. A análise dos resultados revelou que a mediadora *job embeddedness* tem um efeito significativo nas intenções de *turnover*, o que indica que quanto maior é o envolvimento do colaborador, menor tende a ser a vontade de deixar a organização, tal como se verifica nos estudos de Ahmad et al. (2019). Porém, constatou-se que o *job embeddedness* apenas medeia a relação existente entre a autonomia e as intenções de *turnover* (**Hipótese 4b**) razão pela qual não foi possível validar totalmente a **Hipótese 4**, uma vez que a **Hipótese 4a** e **Hipótese 4c** não foram corroboradas. Os resultados revelam, ainda, que a variedade de competências e o *feedback* dos resultados não influenciam as intenções de *turnover*, independentemente da presença do *job embeddedness*. Neste particular, Jabeen et al. (2020) afirmam que quando os trabalhadores têm liberdade para exercer as suas funções sentem-se mais envolvidos e querem permanecer na organização. Skelton et al. (2020) acrescentam que as intenções de *turnover* são fortemente influenciadas pelo *job embeddedness*.

A Tabela 13 apresenta uma visão geral sobre a validação das hipóteses de investigação de acordo com os resultados obtidos neste estudo.

Tabela 13*Validação das hipóteses de investigação*

Hipóteses	Relação entre as variáveis	Resultado
Hipótese 1	Características da função \longleftrightarrow <i>Job embeddedness</i>	✓
Hipótese 1a	Variedade de competências \longleftrightarrow <i>Job embeddedness</i>	✓
Hipótese 1b	Autonomia \longleftrightarrow <i>Job embeddedness</i>	✓
Hipótese 1c	<i>Feedback</i> \longleftrightarrow <i>Job embeddedness</i>	✓
Hipótese 2	Características da função \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗
Hipótese 2a	Variedade de competências \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗
Hipótese 2b	Autonomia \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✓
Hipótese 2c	<i>Feedback</i> \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗
Hipótese 3	<i>Job embeddedness</i> \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✓
Hipótese 4	<i>Job embeddedness</i> \rightarrow Características da função \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗
Hipótese 4a	<i>Job embeddedness</i> \rightarrow Variedade de competências \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗
Hipótese 4b	<i>Job embeddedness</i> \rightarrow Autonomia \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✓
Hipótese 4c	<i>Job embeddedness</i> \rightarrow <i>Feedback</i> \rightarrow Intenções de <i>turnover</i>	✗

Perante o exposto, concluiu-se que a variedade de competências, a autonomia e o *feedback* dos resultados encontram-se positivamente correlacionados com o *job embeddedness*, o que indica que as características das tarefas contribuem para aumentar o envolvimento dos colaboradores com as funções que desempenham.

Também se apurou que a autonomia é única componente do modelo de Hackman e Oldham (1975) que tem impacto significativo nas intenções de *turnover*, sendo o mesmo negativo. Estes resultados sugerem que quanto mais liberdade o colaborador tem para realizar as suas tarefas, maior é o seu desejo de permanecer na organização.

Foi, ainda, possível constatar que quanto mais elevados são os níveis de *job embeddedness* menores são as intenções de *turnover*, sendo essa influência negativa, o que revela que sempre que uma das variáveis aumenta a outra diminui e vice-versa. Por último, apurou-se que a relação existente entre a autonomia e as intenções de *turnover* é mediada pelo *job embeddedness* e que a variedade de competências e o *feedback* dos resultados não têm impacto nas intenções de *turnover*, esteja ou não a mediadora no modelo.

6.1. Contributos teóricos e práticos

A presente investigação contribui para aprofundar os conhecimentos e a importância do *job embeddedness* na relação existente entre as características da função e as intenções de

turnover. Como temos referido ao longo dos vários capítulos, a motivação é uma mais-valia para os colaboradores e para as organizações, pois permite aumentar os níveis de envolvimento e compromisso organizacional, o que se traduz numa maior retenção de talentos e numa redução das intenções de *turnover*. Por conseguinte, pretende-se alertar os gestores de RH para a relevância desta temática em contexto organizacional, porque quando os colaboradores se sentem envolvidos com a organização têm tendência para melhorar o desempenho e aumentar o seu esforço para alcançar os objetivos estratégicos da organização, o que se expressa através da sua vontade de permanecer no seu local de trabalho.

Por outro lado, demonstrou-se que as características da função constituem um fator motivacional que contribui para aumentar a satisfação dos colaboradores e a sua vontade de permanecer na organização, o que evita os elevados custos associados à contratação de novos profissionais. Os resultados obtidos foram importantes para lembrar os profissionais de RH que a motivação se encontra fortemente associada às características das tarefas desempenhadas, pelo que é fundamental investir em estratégias que tornem as atividades laborais desafiantes e que contribuam para aumentar a proatividade dos colaboradores e a performance organizacional.

Considera-se que a mais-valia deste estudo se prende com a facto de ser um alerta para a importância de desenvolver práticas de GRH que se foquem nas necessidades e expectativas dos colaboradores. Quando as pessoas se sentem valorizadas, envolvem-se mais com o trabalho que realizam e com a própria organização, o que contribui para reter os melhores talentos e aumentar a vantagem competitiva face à concorrência.

6.2. Limitações e estudos futuros

Como todas as investigações também esta apresentou algumas limitações, sendo que a primeira se prende com a desmotivação das pessoas para participar no estudo, devido às restrições impostas pelo Estado durante o período de confinamento, altura em que a maioria dos dados foram recolhidos.

O facto de a amostra ser de conveniência e ter sido recolhida maioritariamente na região de Lisboa, constitui outra limitação, uma vez que não permitiu generalizar os dados para a população em estudo. Importa, ainda, mencionar que a dificuldade de recolher dados no setor público impediu que os grupos fossem homogéneos em função do setor em que as pessoas desempenham as suas atividades profissionais. O grupo constituído pelos participantes do setor público representa menos de um terço da totalidade da amostra.

Face ao exposto, recomenda-se que em estudos futuros sejam aplicados questionários que avaliem a qualidade de vida em contexto laboral e o seu impacto no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Também seria interessante incluir variáveis relacionadas com o equilíbrio trabalho-família, o desenvolvimento de carreira e o desempenho organizacional, para perceber se estes constructos influenciam os níveis de motivação dos colaboradores e as suas intenções de *turnover*.

Sugere-se, ainda, que nas próximas investigações se inclua o setor de atividade das organizações e se recolham dados em todas as regiões de Portugal continental e insular para que se possa analisar se as variáveis em estudo diferem em função das diferentes zonas do país e do segmento de mercado em a que as organizações se inserem.

CONCLUSÃO

O sucesso de qualquer organização depende dos seus colaboradores e da motivação com que desempenham as suas funções (Falcão et al., 2017). Neste particular, Felix e Moledo (2019) referem que o modelo das características da função do modelo de Hackman e Oldham (1975) é o que melhor explica a motivação dos colaboradores em contexto laboral, uma vez que contribui para aumentar o envolvimento com o trabalho e diminuir as intenções de *turnover* (Felix & Moledo, 2019). Segundo Pirrolas e Correia (2021) é este envolvimento que está na base da definição do conceito de *job embeddedness*, que é visto como o grau em que os colaboradores se sentem integrados na organização e têm o desejo de continuar a fazer parte da mesma. Deste modo, além de contribuir para melhorar a performance organizacional, desempenha um papel extremamente importante para diminuir as intenções de *turnover* (Santos-Dias, 2019).

Esta investigação debruçou-se sobre esta temática e teve como principal objetivo analisar o impacto das características da função nas intenções de *turnover* e apurar em que medida o *job embeddedness* funciona como mecanismo de mediação. Neste âmbito, começaram por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida, cujos resultados obtidos na ACF permitiram confirmar as estruturas fatoriais decorrentes da AFE para os três questionários. Posteriormente o JDS (Hackman & Oldham, 1975) foi testado face aos três modelos conceituais mencionados na literatura e apurou-se que o modelo trifatorial é o que melhor se ajusta à amostra em estudo. Perante estes resultados tornou-se necessário reajustar as hipóteses de investigação, que revelaram que a variedade de competências, a autonomia e o *feedback* dos resultados se encontram positivamente relacionados com o *job embeddedness*.

Também foi possível comprovar que a autonomia é única componente do modelo de Hackman e Oldham (1975) que tem impacto significativo nas intenções de *turnover* o que revela que quanto mais liberdade o colaborador tem para executar as suas tarefas, maior é a sua vontade de permanecer na organização. Constatou-se, ainda, que o *job embeddedness* influencia negativamente as intenções de *turnover*, o que indica que quanto mais elevados são os níveis de *job embeddedness* menor é a vontade do colaborador para abandonar a organização. Por último, apurou-se que a relação existente entre a autonomia e as intenções de *turnover* é mediada pelo *job embeddedness*. Por outro lado, verificou que a variedade de competências e

o *feedback* dos resultados não têm impacto nas intenções de *turnover*, esteja ou não a mediadora incluída no modelo.

O nosso estudo revelou que as intenções de *turnover* são influenciadas por fatores pessoais e organizacionais, pois variam significativamente em função da faixa etária, das habilitações literárias, da profissão, da antiguidade na organização, da função desempenhada, do número de horas de trabalho semanal, do salário e da dimensão da organização. Segundo Ekhsan (2019) as intenções de *turnover* também são influenciadas pelas condições de trabalho e pela percepção dos colaboradores relativamente à preocupação da organização com as suas necessidades e expectativas. Como tal, Sawaneh e Kamara (2019) referem que as práticas de GRH desempenham um papel extremamente importante nesse processo, pois contribuem para aumentar o compromisso organizacional afetivo, a motivação e o envolvimento dos colaboradores com trabalho que realizam e com a própria organização. Yoon et al. (2020) adicionam que as características da função constituem um fator motivacional que influencia de forma significativa o sucesso das organizações, motivo pelo qual necessita de ser gerida de forma estratégica.

Apesar das limitações encontradas, esta investigação contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre o impacto das características da função e do *job embeddedness* nas intenções de *turnover*. Chama ainda a atenção para a importância de investir em práticas de GRH que estimulem o envolvimento dos colaboradores com a organização e aumentem os seus níveis de motivação, porque só assim é possível alcançar uma relação *win-win* e fazer a diferença no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Ahmad, S., Nisar, Q., Aziz, K., & Younus, S. (2019). The role of organisational socialisation tactics and task characteristics toward turnover intentions: mediating role of job embeddedness. *Middle East Journal of Management*, 6(1), 75-94. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2019.097367>
- Aimar, C., & Smith, D. (2021). VUCA: A management tool for dealing with challenges in changing environments. *Global Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 140-152. <https://doi.org/10.3390/en15010185>
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214-221. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.03.066>
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Psicologia*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Almeida, M., Sousa, D., & Milagres, C. (2019). Análise da qualidade de vida no trabalho e sua influência na satisfação dos colaboradores de uma empresa do segmento de café. *Revista Científica do ITPAC*, 12(2), 1-10.
- Aloma, S., Patwaryb, A., & Khanc, M. (2019). Factors Affecting the Turnover Intention of Bangladeshi Migrants in the United Arab Emirates: An Empirical Study on the Hotel Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(3), 344-360.
- Al-Suraihi, W., Yusuf, A., & Al-Suraihi, A. (2020). The Effect of Job Characteristics and Perceived Organizational Support on Employee Turnover Intention in the Retail Sector

- in Malaysia. *International Journal of Business and Technology Management*, 2(3), 106-116.
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review* (publicado online). <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0172>
- Ameliya, R., & Febriansyah, H. (2017). The significant factors of employee turnover case study: ABC hotel. *Journal of Business and Management*, 6(2), 239-249.
- Ampofo, E. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Andrade, L., Raymundo, J., & Vilaronga, L. (2021). Job design, job crafting, autonomia, desempenho e satisfação: Uma análise da crescente na produção de conhecimento. *Revista Conecta*, 4, 43-64.
- Aon Hewitt (2011). *Trends in Global Employee Engagement*. Aon Hewitt.
- Araújo, E., Souza, D., Silva, B., Carioca, F., & Yokosawa, M. (2018). Proposta de implantação da ferramenta 5s no setor de estoque em uma empresa de embalagens de papelão. *Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia*, 2(1), 18-29.
- Babakus, E., Yavas, U., & Kaatepe, O. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1580-1598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Bakker, A., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bambacas, M., & Kulik, T. (2013). Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725074>
- Batista, G. (2021, novembro 15). *Salário Emocional*: <https://pin.it/6xBU3tB> [Imagem]. Pinterest. <https://www.pinterest.com.mx/pin/857724691526519617/>
- Behluli, A., Qerimi, F., Borisov, P., & Hajdari, M. (2020). The impact of the job characteristics on employees' internal motivation a case study into Kosovo's agribusinesses. *20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference Proceedings SGEM 2020* (pp. 595-602). Albena. <http://dx.doi.org/10.5593/sgem2020/5.2/s21.073>

- Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 37-51. <https://doi.org/10.24288/jttr.844747>
- Bernd, D., & Beuren, I. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: A Test of the Job Characteristics Model Among Social Work Practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35-50. <http://dx.doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Brito, F., & Magalhães, M. (2019). Moderadores da relação entre congruência pessoa-ambiente e satisfação intrínseca no trabalho. *Psico-USF*, 24(2), 219-230. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240201>
- Calado, S. (2019). *Viver para trabalhar? Envolvimento excessivo pode prejudicar empresa e trabalhador.* <https://eco.sapo.pt/2019/08/21/viver-para-trabalhar-envolvimento-excessivo-pode-prejudicar-empresa-e-trabalhador/>
- Cardoso, R. (2019). *Motivação e ciclo motivacional.* <https://administradores.com.br/artigos/motiva%C3%A7%C3%A3o-e-ciclo-motivacional>
- Carreira, S., Andrade, J., & Santos, E. (2020). Fatores críticos da motivação no trabalho: um estudo no setor metalomecânico. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 1(10), 9-31.
- Carvalho, R. (2019). *Ciclo motivacional: como lidar com seu impacto nos colaboradores.* <https://www.edools.com/ciclo-motivacional/>
- Chan, W., Ho, J., Sambasivan, M., & Ng, S. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.011>
- Chang, C., Chiu, L., & Liu, J. (2017). A study on the relationship between well-being and turnover intentions among rural school teachers: School organizational climate as a moderating variable. *Creative Education*, 8(4), 523-538. <https://doi.org/10.4236/ce.2017.84041>
- Chen, H. (2021). Study on the management of new generation employee separation in state-owned commercial banks: take x bank as an example. *The Euraseans: Journal on*

- Global Socio-Economic Dynamics*, 5(30), 49-59. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.5\(30\).2021.49-59](https://doi.org/10.35678/2539-5645.5(30).2021.49-59)
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cho, Y., & Ryu, J. (2009). Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Embeddedness, Organizational Identification, Job Performance, Voluntary Turnover Intention In Korea. *International Business & Economics Research Journal*, 8(7), 51-68. <https://doi.org/10.19030/iber.v8i7.3151>
- Coetzee, M., & Dyk, J. (2018). Intimidação no local de trabalho e intenção de rotatividade: Explorando o envolvimento no trabalho como um mediador potencial. *Relatórios psicológicos*, 121(2), 375-392. <https://doi.org/10.1177/0033294117725073>
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 340-361. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0108>
- Crossley, C., Bennett, R., Jex, S., & Burnfield, J. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in psychology*, 9, 132 (publicado on line). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Cunha, M., Diniz, A., & Barreiros, J. (2021). Moderação e mediação na análise do padrão de sucção não nutritiva em recém-nascidos prematuros. *Millenium-Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(14), 37-45. <https://doi.org/10.29352/mill0214.21339>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Demirkol, I., & Nalla, M. (2018). Predicting job satisfaction and motivation of aviation security personnel: a test of job characteristics theory. *Security Journal*, 31(4), 901-923. <https://doi.org/10.1057/s41284-018-0137-2>
- Demo, G., Fenelon, L., Costa, A., & Watanabe, E. (2019). Práticas de Envolvimento Produzem Colaboradores Resilientes? Mediação da Identidade Organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3), 27-43. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6472>
- Dias, M. (2021). *Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto na empresa*. <https://www.gupy.io/blog/turnover>
- Dunham, R. (1976). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 404-409. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.404>
- Dunham, R., Aldag, R., & Brief, A. (1977). Dimensionality Of Task Design as Measured by The Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223. <https://doi.org/10.5465/255395>
- Echevarría-Guanilo, M., Gonçalves, N., & Romanoski, P. (2019). Propriedades psicométricas de instrumentos de medidas: bases conceituais e métodos de avaliação-Parte II. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 28, 1-14. <https://doi.org/10.1590/1980-265X-tce-2017-0311>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55.
- Entringer, P., & Taveira, I. (2021). Rotatividade (turnover) e qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo de petróleo e gás em Macaé. In *EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração* (pp. 1-16). São Paulo.
- Evelyne, N., Kilika, J., & Muathe, S. (2018). Job Characteristics and Employee Performance in Private Equity Firms in Kenya. *Journal of Business and Management*, 20(1), 6-70. <https://doi.org/10.9790/487X-2001026070>
- Falcão, M., Oliveira, M., Mariano, F., Leite, A., & Feitosa, W. (2017). Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do município de conceição do castelo. *Anais do Seminário Científico do UNIFACIG*, 3, 1-12
- Felix, J., & Moledo, J. (2019). Qualidade de vida do trabalhador “como os programas de QVT podem melhorar o desempenho dos motoristas de transporte de produtos perigosos.”. *Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser*, 13(1), 42-52. <http://dx.doi.org/10.33947/1982-3290-v13n1-2353>

- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075>
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: a multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42(2), 222-237.
- Ferreira, H. (2016). *Avaliação do Potencial de Motivação*. <https://pt.linkedin.com/pulse/avalia%C3%A7%C3%A3o-do-potencial-de-motiva%C3%A7%C3%A3o-helder-ferreira>
- Fontes, K., Alarcão, A., Santana, R., Pelloso, S., & Carvalho, M. (2018). Relationship between leadership, bullying in the workplace and turnover intention among nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 535-542. <https://doi.org/10.1111/jonm.12708>
- Formiga, N., Nascimento, F., Franco, J., Oliveira, H., Valin, C., Prochazka, G., Lima, R., Beserra, T., & Lima, E. (2021). Empirical verification of the intent to turnover scale: Construct validity, factor structure and factorial invariance in workers. *Research, Society and Development*, 10(3), 1-13. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13084>
- Franco, J., Vasconcelos, C., Formiga, N., & Azevedo, I. (2021). Engagement with work in different work situations. *Research, Society and Development*, 10(5), 1-15. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15265>
- Franco, S., & Escudero, E. (2019). *El presente del futuro del trabajo II: psicología y organización del trabajo XVI*. Montevideo: Psicolibros Universitario
- Frantz, M., & Alves, T. (2021). Proposta de um indicador de rotatividade docente na Educação Básica. *Cadernos de Pesquisa*, 51, 1-22. <https://doi.org/10.1590/198053147211>
- Fried, Y., & Ferris, G. (1986). The dimensionality of job characteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 419-426. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.419>

- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Ghadeer, M. (2018). Exploring job embeddedness' antecedentes. *Journal of Human Resource Management, 21*(1), 58-78.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis, 21*(3), 288-312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of hospitality and Tourism Management, 38*, 82-90. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.12.002>
- Guerra, M., Mattos, C., & Corrêa, A. (2020). Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), 10*(3), 1-18. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.45130>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Han, S., Sung M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International, 24*(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hinzmann, R., Rašticová, M., & Šácha, J. (2019). Factors of employee engagement at the workplace. Do years of service count? *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67*(6), 1525-1533. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061525>
- Hogan, E., & Martell, D. (1987). A confirmatory structural equations analysis of the job characteristics model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39*(2), 242-263. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90040-9)
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88-103. <http://dx.doi.org/10.18607/ES201877599>
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Huang, H., Xia, X., Zhao, W., Pan, X., & Zhou, X. (2020). Overwork, job embeddedness and turnover intention among Chinese knowledge workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 442-459. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12272>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Iqbal, Q., Ahmad, N., & Akhtar, S. (2017). The Mediating Role of Job Embeddedness Fit: Perceived Job Characteristics and Turnover Intention in the Services Sector. *The Lahore Journal of Business*, 6(1). 71-92. <https://doi.org/10.35536/ljb.2017.v6.i1.a4>
- Jabeen, F., Hashmi, M., & Mishra, V. (2020). Should I stay or should I go? The antecedents of turnover intention among police personnel. *Safer Communities*, 19(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/SC-05-2019-0013>
- Jenkins, J. (1993). Self-monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 83-91.
- Jiang, Q., Wright, C., & Smith, A. (2020). The Art of Work Autonomy: A Test of Its Influence on Job Embeddedness. *Modern Psychological Studies*, 17(2), 58-65.
- Kamani, T. (2020). *Analysis of the Job Characteristics Model* (publicado online). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3600844>
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2017). Job embeddedness and work engagement as predictors of job performance. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), 28-33.
- Kekutia, T. (2019). Voluntary Turnover Factors in Georgia. *International Journal of Human Resource Studies*, Macrothink Institute, 9(2), 28-60. <http://dx.doi.org/110.5296/ijhrs.v9i2.14395>
- Khalid, U., Mushtaq, R., Khan, A., & Mahmood, F. (2021). Probing the impact of transformational leadership on job builtness: the moderator role of job characters. *Management Research Review*, 44(8), 1139-1156. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0260>
- Khorakian, A., Nosrati, S., & Eslami, G. (2018). Conflict at work, job embeddedness, and their effects on intention to quit among women employed in travel agencies: Evidence from

- a religious city in a developing country. *International Journal of Tourism Research*, 20(2), 215-224. <http://dx.doi.org/10.1002/jtr.2174>
- Kim, N., & Kang, S. (2017). Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Klein, F., & Mascarenhas, A. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kumari, N., & Afroz, N. (2013). The Impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 13(7), 24-30.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., & Dysvik, A. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Langer, J., Feeney, M., & Lee, S. (2019). Employee fit and job satisfaction in bureaucratic and entrepreneurial work environments. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 135-155. <https://doi.org/10.1177/0734371X17693056>
- Lee, C., & Huang, S. (2019). Can ethical leadership hinder sales performance? A limited resource perspective of job embeddedness. *Chinese Management Studies*, 13(4), 985-1002. <http://dx.doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0517>
- Lee, T., & Mitchell, T. (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>
- Lee, Y., Kim, S., Kim, M., & Kim, H. (2017). Person-environment suitability and its effects on employee emotions and supervisor self-assessed/assessed performance: The case of employees in luxury hotel restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1447-1467. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0441>

- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro. Lei de Bases do Sistema Educativo. *Diário da República n.º 237/1986 - I Série*. Assembleia da República
- Liere-Netheler, K., Vogelsang, K., Hoppe, U., & Steinhüser, M. (2017). *Towards the User: Extending the Job Characteristics Model to Measure Job Satisfaction for ERP Based Workplaces: A Qualitative Approach*. In *CONF-IRM 2017 Proceedings*, 37, 1-13.
- Lim, A., Loo, J., & Lee, P. (2017). The impact of leadership on Turnover Intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Liu, H., & Lo, V. (2018) An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169. <https://doi.org/10.1080/01292986.2017.1382544>
- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Losekann, R., & Mourão, H. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Cadernos de Administração*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Lu, Y., Hu, X., Huang, X., Zhuang, X., Guo, P., Feng, L., & Hao, Y. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work–family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), 1-14. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>.
- Maia, T., & Maia, F. (2019). Bem-Estar no Trabalho. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, 1(1), 352-366. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.11239>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian social science*, 4(1), 38-43. <http://dx.doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Mallol, C., Holtom, B., & Lee, T. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Mamun, C., & Hasan, M. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Marasi, S., Cox, S., & Bennett, R. (2016). Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 141-153. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0150>

- March, J., & Simon, H. (1959). *Organizations*. Wiley.
- Marcon, S., Kanan, L., Lucas, J., & Madalozzo, M. (2019). Work Design: características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 809-817. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17500>
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Brothers.
- Matoso, A., Santos, L., Ferreira, L., Félix, S., Medeiro, S., Batista, T., & Duarte, E. (2021). O impacto da motivação dos colaboradores no resultado e lucratividade das empresas. *Revista Projetos Extensionistas*, 1(1), 209-216.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention? *Strategic HR Review*, 13(1), 24-31. <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-07-2013-0073>
- Miranda, C., & Lima, J. (2018). Turnover nas Empresas de Auditoria Externa: Quais São as Causas. In *XVIII USP International Conference in Accounting* (pp.1 -17). São Paulo.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <http://dx.doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. (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., Horner, S., & Hollingsworth, A. (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>
- Monks, K., Conway, E., Freeney, Y., & McDowell, N. (2022). Is ability-job fit important for work engagement? Evidence from the Irish civil service. *Public Management Review*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2050284>
- Moreira, M., Mattos, C., Mancebo, C., & Corrêa, A. (2021). Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1443>

- Mossholder, K., Settoon, R., & Henagan, S. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843941>
- Moussa, M., Bright, M., & Varua, M. (2017). Investigating knowledge workers' productivity using work design theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 822-834. <https://doi.org/10.1108/ijppm-08-2016-0161>
- Muecke, S., & Iseke, A. (2019). *How Does Job Autonomy Influence Job Performance? A Meta-analytic Test of Theoretical Mechanisms*. *Academy of Management Proceedings*, 1, 2-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.145>
- Mweshi, G., & Sakyi, K. (2020). Application of Sampling Methods for The Research Design. *Archives of Business Review*, 8(11), 180-193. <https://doi.org/10.14738/abr.811.9042>
- Nadhir, N., & Puteh, F. (2017). Impact assessment of job characteristics model on employee engagement. *E-Academia Journal*, 6(1), 28-37.
- Nascimento, J., & Silva, E. (2021). Gestão do capital intelectual no Banco Santander do Brasil. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 375-399.
- Naseer, S., Donia, M., Syed, F., & Bashir, F. (2020). Too much of a good thing: The interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes. *Human Resource Management*, 59(3), 271-289. <https://doi.org/10.1002/hrm.21993>
- Neto, C., & Cruz, S. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72. <http://dx.doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Nguyen, B. (2017). Factors affecting work motivations of workers: The case of Thang Long cement joint stock company. *Journal of Trade Science*, 111, 55-62.
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>
- Nóbrega, M., Araújo, R., & Gama, L. (2018). Proposta de modelo de análise da (des)igualdade de gênero e QVT no serviço público. *Revista Administração Educacional*, 9(2), 122-138.

- Oliveira, Á., Júnior, S., Poli, B., & Oliveira-Silva, L. (2018). Analysis of Organizational Factors that Determine Turnover Intention. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18En>
- Oliveira, L., & Rocha, J. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Onyemah, V., Mulki, J., & Rivera-Pesquera, M. (2021). Salesperson turnover intention: a tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*, 39(6), 1003-1024. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533>
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Parker, S., Morgeson, F., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000106>
- Pedra, B. (2021). *Tipos de turnover e seus impactos na organização*. <https://www.pinpeople.com.br/blog/tipos-de-turnover-e-seus-impactos-na-organizacao>
- Pirrolas, O., & Correia, P. (2021). Modelo Teórico-Conceitual do de Recursos Humanos: a importância da sua operacionalização. *Sustentabilidade*, 13(9), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su13094770>
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Price, J. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>
- Rad-Camayd, Y., & Espinoza-Freire, E. (2020). Estratégias metodológica de investigação nas ciências sociais. *Conrado*, 16(77), 65-73.
- Raihan, T. (2020). Role of Job Characteristics Model on Employee Job Satisfaction: An Empirical Study. *Journal of Business Administration*, 32, 179-196.

- Rasheed, M., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100344>
- RHmais (2021). *Qual é o melhor caminho para reter talentos*: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6861605294498185216/>
- Reitz, O., & Anderson, M. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2011.04.004>
- Reitz, O., & Smith, E. (2019). *Psychometric Assessment of the Job Embeddedness Instrument: A Rasch Perspective*. *Western Journal of Nursing Research*, 41(2), 258-278. <https://doi.org/10.1177/0193945918778593>
- Rivai, A., Suharto, D., & Ali, H. (2017). Organizational performance analysis: Loyalty predictors are mediated by work motivation at urban village in Bekasi City. *International Journal of Economic Research*, 14(3/4), 441-452.
- Rodrigues, R. (2021). *Se quer manter os seus colaboradores, não desvalorize o processo de acolhimento e integração*. <https://hrportugal.sapo.pt/se-quer-manter-os-seus-colaboradores-nao-desvalorize-o-processo-de-acolhimento-e-integracao/>
- Rostiana, R. (2017). The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators. *International Journal of Economics & Management*, 11, 45-57.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Saghih, A., & Nosrati, S. (2020). The antecedents of job embeddedness and their effects on cyberloafing among employees of public universities in eastern Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IMEFM-11-2019-0489>
- Saks, A. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 1-21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salas, A., Orbegoso, C., Salazar, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 43-56. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.330>

- Santos, A. (2020). *Motivação Intrínseca VS Extrínseca*. <https://www.connecta.pt/2020/04/21/motivacao-intrinseca-vs-extrinseca/>
- Santos-Dias, D. (2019). Diagnóstico organizacional e estratégias para a diminuição do índice de rotatividade: um estudo de caso. *I Colóquio de Psicologia, Educação e Trabalho: construindo a inclusão em diferentes contextos*, 1(1), 1-14.
- Saud, T. (2020). The Effect of Job Characteristics on Organizational Commitment: The Role of Growth Need Strength in Nepali IT Companies. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 39-56. <https://doi.org/10.3126/jbmr.v3i1.31973>
- Sawaneh, I., & Kamara, F. (2019). An effective employee retention policies as a way to boost organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 7(2), 41-48. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190702.12>
- Scanlan, J., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in na Australian mental health service. *BMC Health Serv Res*, 19(62), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaffer, D., Fabricio, A., Carneiro, L., & Rotili, L. (2020). Fatores de absenteísmo laboral e de intenção de rotatividade: um estudo em indústrias do ramo metal mecânico. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 19(37), 22-38. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v19i37.17176>
- Schaufeli, W. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 1(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>
- Seidl, J., Borges-Andrade, J., & Neiva, E. (2019). Rotatividade: análise de duas décadas da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44-64. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>
- Self, T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 107-125. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>

- Seqhobane, M., & Kokt, D. (2021). How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1698>
- Sever, S., & Malbašić, I. (2019). Managing employee motivation with the job characteristics model. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 4(1), 55-63.
- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511-520.
- Shin, Y., Hur, W., Moon, T., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1-16. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16101812>.
- Silva, N. (2021). *Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da motivação* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto Superior de Gestão. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37648>
- Silva, T., & Rua, O. (2021). Relacionando Liderança Transformacional: Estudo Empírico do Setor Tecnológico Português. *e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 7(1), 125-146. <http://dx.doi.org/10.29073/e3.v7i1.355>
- Simom, A., Mozer, D., Costa, D., & Carletti, E. (2020). O desafio na contemporaneidade das organizações em manter seus colaboradores satisfeitos. *Revista Ambiente Acadêmico*, 6(2), 148-166.
- Singh, R., & Pandey, V. (2020). Effects of perceived job motivating potential on job satisfaction. *The International Journal of Indian Psychology*, 8(4), 1-8. <http://dx.doi.org/10.25215/0804.117>
- Siruri, M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167. <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.767>
- Skelton, A., Nattress, D., & Dwyer, R. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101-117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>

- Steil, A., Floriani, E., Zilli, M., & Rubio, M. (2019). Intenção de sair da organização: definição, métodos e citações em publicações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(2), 515-522. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.2.14080>
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. (2020). Job Embeddedness and Job Satisfaction as a Mediator between Work-Life Balance and Intention to Stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Tang, D., & Do, D. (2019). The Impact of Work Characteristics on Bank Employees' Motivation in Hanoi: Application of Job Characteristics' Theory of Hackman and Oldham (1980). *European Journal of Business and Management*, 11(27), 101-106. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-27-11>
- Tei-Tominaga, M., & Nakanishi, M. (2020). Factors related to turnover intentions and work-related injuries and accidents among professional caregivers: a cross-sectional questionnaire study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 25(14), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12199-020-00863-8>
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Viana, P., & Mourão, L. (2019). Características da tarefa e do conhecimento como preditoras do desenvolvimento profissional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 800-808. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17475>
- Vital, M., & Paiva, K. (2019). Qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisas. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 20, 635-659. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.5854>
- Vital, M., Paiva, K., & Pereira, J. (2020). Modelo integrado de qualidade de vida no trabalho e vínculos organizacionais: no final, o que vale são as regras. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 21, 456-476. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6288>
- Voegtlin, C., Scherer, A., Hawn, O., Siegel, D., & Stahl, G. (2019). *Grand societal challenges and responsible innovation*. <http://www.socadms.org.uk/wp-content/uploads/Grand-Societal-Challenges-and-Responsible-Innovation.pdf>

- Vogt, M., Marcos, C., & Cunha, P. (2021). Influência do capital psicológico na intenção de rotatividade de auditores independentes. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(2), 122-151. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i2.5990>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020a). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Wang, E., Jiang, W., & Mao, S. (2020b). Job Autonomy and Turnover Intention among Social Workers in China: Roles of Work-to-family Enrichment, Job Satisfaction and Type of Sector. *Journal of Social Service Research*, 46(6), 862-876. <https://doi.org/10.1080/01488376.2019.1698487>
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.584406>
- Wang, Y., & Yuan, H. (2018). What is behind high turnover: a questionnaire survey of hospital nursing care workers in Shanghai, China. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3281-9>
- Weng, L. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64(6), 956-972. <https://doi.org/10.1177/0013164404268674>.
- Willie, E. (2021). *Hospitality Industry Hospitality Industry Employee Turnover*. [Tese de Doutorado]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=11114&context=dissertations>
- Wine, B., Osborne, M., & Newcomb, E. T. (2020). On Turnover in Human Services. *Behavior Analysis in Practice*. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00399-6>
- Xia, Y., & Yang, Y. (2018). The Influence of Number of Categories and Threshold Values on Fit Indices in Structural Equation Modeling with Ordered Categorical Data. *Multivariate Behavioral Research*, 53(5), 731-755. <https://doi.org/10.1080/00273171.2018.1480346>
- Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth? *Journal of Cleaner Production*, 259, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120818>

- Yang, C., Fan, C., Chen, K., Hsu, S., & Chien, C. (2018). As a Happy Kindergarten Teacher: The Mediating Effect of Happiness Between Role Stress and Turnover Intention. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 27(6), 431-440. <https://doi.org/10.1007/s40299-018-0403-4>
- Yoon, Y., Yan, W., & Kim, E. (2020). Towards Sustainable Human Resource Development of Convention Project Managers: Job Characteristics and Related Differences in Core Competency. *Sustainability*, 12(19), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su12197898>
- Yu, H. (2018). Work-Life Balance: An Exploratory Analysis of Family-Friendly Policies for Reducing Turnover Intentions Among Women in U.S. Federal Law Enforcement. *International Journal of Public Administration*, 42(4), 345-357. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1463541>
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking selfdetermination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How Does Psychological Empowerment Prevent Emotional Exhaustion? Psychological Safety and Organizational Embeddedness as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>