



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR DA INTENÇÃO
DE SAÍDA NAS FIRMAS DE AUDITORIA**

DUARTE RONCON TEIXEIRA NUNES

OUTUBRO - 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL COMO FATOR DA INTENÇÃO
DE SAÍDA NAS FIRMAS DE AUDITORIA**

DUARTE RONCON TEIXEIRA NUNES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA SAMAGAIO

OUTUBRO - 2022

Abstract

Audit firms are organizations characterized by high employee turnover, particularly visible at the junior levels of the audit career. Consequently, identifying the factors that influence employee turnover is a main aspect to effective human capital management in audit firms.

Organizational attractiveness has a positive impact on talent attraction and retention in organizations. However, this is a concept that varies from employee to employee, as perceptions of what is considered attractive vary according to personal and professional goals. Attractiveness also affects the satisfaction and happiness that the employee feels in performing their tasks, as well as their job performance.

The present study has a twofold objective. First, it seeks to examine whether organizational attractiveness is related to employees' intention to leave audit firms. Secondly, the study examines the mediating effect of job satisfaction and job performance on the former relationship. For this purpose, using a survey research strategy, the analysis focuses on a sample of 117 auditors and the research hypotheses tested using the Partial Least Squares - Structural Equation Model method.

The results show that organizational attractiveness and job satisfaction have a significant relationship with the intention to leave, because an increase in these two factors reduces the predisposition of employees to leave the audit firm.

Keywords: Audit firms, Organizational Attractiveness, Turnover Intentions, Satisfaction and Performance

Resumo

As firmas de auditoria são organizações caracterizadas por uma elevada rotatividade de colaboradores, particularmente visível nos níveis hierárquicos inferiores da carreira de auditor. Consequentemente, a identificação dos fatores que influenciam a saída dos colaboradores, é um aspecto central para uma gestão eficaz do capital humano nas firmas de auditoria.

A atratividade organizacional impacta positivamente na atração e retenção do talento nas organizações, contudo, trata-se de um conceito que varia consoante o colaborador, pois a percepção do que é considerado atrativo varia em função dos objetivos pessoais e profissionais. A atratividade afeta igualmente a satisfação e felicidade que o colaborador sente enquanto desenvolve as suas tarefas, bem como na sua performance profissional.

O presente estudo tem um duplo objetivo. Em primeiro lugar, procura analisar se a atratividade organizacional está relacionada com a intenção de saída dos colaboradores das firmas de auditoria. Em segundo lugar, o estudo analisa o efeito mediador da satisfação no trabalho e do desempenho no trabalho sobre a relação anterior. Para esse efeito, o estudo utiliza a estratégia de investigação do *Survey*, a análise incide sobre uma amostra de 117 auditores e as hipóteses de investigação testadas através do método *Partial Least Squares – Structural Equation Model*. Os resultados evidenciam que a atratividade organizacional e a satisfação no trabalho têm uma relação significativa com a intenção de saída, pois um aumento das mesmas, reduz a predisposição dos colaboradores em sair da firma de auditoria.

Palavras-chave: Firmas de Auditoria; Atratividade Organizacional; Intenção de Saída; Satisfação no Trabalho; Desempenho no Trabalho

Agradecimentos

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor António Samagaio, o meu obrigado pela ajuda e disponibilidade demonstradas durante a elaboração desta dissertação.

Ao ISEG, agradeço a oportunidade de ter estudado numa das instituições mais prestigiadas do mundo.

À minha família, em especial aos meus pais e tia, os pilares da minha vida, nunca conseguirei agradecer de forma justa todo o apoio, motivação e compreensão que me deram durante todo o meu percurso escolar. Agradeço-vos também por todos os valores, princípios e formas de ver a vida que me tornaram no aluno que fui e pessoa que sou, sem dúvida que sem vocês, nada seria igual. Espero continuar a orgulhar-vos e um dia, ser tão bom como vocês foram/são para mim.

A ti Celeste, sei que estás radiante. Prometo continuar a orgulhar te e a fazer te sorrir.

À minha namorada Maria, obrigado pela paciência, motivação e por nunca me deixares desistir. Obrigado por toda a compreensão em momentos menos bons e por estares lá sempre que preciso. Palavras nunca serão suficientes.

A todos os meus colegas e amigos, obrigado por me acompanharem, apoiarem e por contribuírem para a pessoa que sou hoje.

Índice

Abstract	I
Resumo	II
Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de tabelas	VI
Índice de figuras	VII
Índice de anexos	VIII
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Atratividade organizacional	3
2.2 Intenção de saída	5
2.3. Desenvolvimento das hipóteses de investigação	6
2.3.1 Efeito da atratividade organizacional na intenção de saída	6
2.3.2 Efeito mediação da satisfação no trabalho	7
2.3.3 Efeito mediação do desempenho no trabalho	10
3. Metodologia de investigação	13
3.1 Recolha de dados	13
3.2 Variáveis de medida	13
3.3 Enviesamento de respostas	14
3.4 Caracterização da amostra	15

3.5 Estimação de modelos	17
4. Análise de resultados	17
4.1 Estatística descritiva	17
4.2 Avaliação do modelo de medida	19
4.3 Avaliação do modelo estrutural	22
5. Discussão de resultados	23
6. Conclusão, limitações e pesquisa futura	25
7. Referências bibliográficas	29
8. Anexos	33

Índice de tabelas

Tabela 1 Dimensões do Desempenho do Trabalho	14
Tabela 2 Estatística Descritiva IS	18
Tabela 3 Estatística Descritiva AO	18
Tabela 4 Estatística Descritiva ST	18
Tabela 5 Estatística Descritiva DT	19
Tabela 6 Avaliação do Modelo de Medida	20
Tabela 7 Validade Discriminante (Critério Fornell-Larcker)	21
Tabela 8 Validade Discriminante (HTMT Ratio)	22
Tabela 9 Path Coeficientes e Significância (Estatística T e P-Value)	23

Índice de Figuras

Figura 1 Relação entre desempenho no trabalho e Saída	14
Figura 2 Género	18
Figura 3 Idade	18
Figura 4 Habilitações Literárias	18
Figura 5 Categoria Profissional	19
Figura 6 Tipologia de Empresa	16

Índice de Anexos

Anexo 1 Itens da IS	33
Anexo 2 Itens da ST	33
Anexo 3 Itens da AO	34
Anexo 4 Itens do DT	34
Anexo 5 Matriz de Correlação entre indicadores e variáveis latentes	37
Anexo 6 Multicolineariedade das Variáveis Independententes (Critério VIF)	38
Anexo 7 Relação entre variáveis através do SMART PLS	38
Anexo 8 Outer Loadings	39

1. Introdução

Atualmente, um dos principais problemas das empresas não é contratar, mas sim manter os seus colaboradores. A atratividade organizacional situa-se como um fator importante e que muitas vezes não está no topo das preocupações das empresas. Uma determinada empresa deve ser atrativa não só para os seus colaboradores, mas também para o público em geral, para a população exterior, que tem uma visão diferente do que a empresa transparece e demonstra para quem está de fora. Esta forma de atuar aumenta não só aquilo que é a perceção de atratividade organizacional, como origina uma redução significativa da intenção de saída (IS) dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2005).

Sendo a realidade empresarial pautada por uma grande competitividade e por uma necessidade constante de inovação e melhoria, cabe às empresas munirem-se de estratégias que as coloquem na rota do sucesso, diferenciando-se das concorrentes, sendo muitas vezes necessário implementar práticas que estimulem e motivem os colaboradores, de forma que se reflita na performance destes, e, conseqüentemente, nos resultados das empresas.

Os fatores mais importantes para uma empresa, nomeadamente de auditoria, ser considerada atrativa, são o ambiente e as condições relacionais que se vivem no seio desta, fazendo uma enorme diferença naquilo que é a motivação dos colaboradores no seu quotidiano laboral. Adicionalmente, uma boa política de gestão de recursos humanos, não só trará benefícios a nível de contratações, como diminuirá, certamente, as IS dos colaboradores (Ertürk, 2014).

A preocupação com o bem-estar dos colaboradores é algo que deverá estar bastante presente na gestão das empresas de auditoria, não só porque existe uma forte presença em termos humanos, como também um elevado nível de rotação dos profissionais. Em alguns casos isto deve-se à fraca capacidade de atrair e motivar os seus quadros, bem como contratar no exterior (Nissen, 2019). É fundamental que uma empresa compreenda e valorize as necessidades dos seus colaboradores, de forma que estes trabalhem sempre de forma motivada, estando mais longe de sair, diminuindo assim a IS (Long et al 2012).

A atratividade pode estar diretamente relacionada com a competência e dimensão da empresa, bem como a valorização do capital humano. Ao tratá-lo como elemento diferenciador, não só está a contribuir para a sua melhoria, como também, de forma estratégica, a contribuir para a valorização da empresa e do negócio. É factível que o público-alvo das firmas de auditoria são os recém-licenciados, não só porque têm custos mais baixos, mas também por não terem

nenhum termo de comparação que possa colocar a empresa que contrata numa posição desfavorável.

O objetivo deste estudo passa por analisar o efeito da atratividade organizacional na intenção de saída dos colaboradores das firmas de auditoria. Adicionalmente, será analisado se a relação anterior é mediada pelo desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho manifestada pelos colaboradores.

A motivação para a realização deste trabalho é dupla. Em primeiro lugar, a literatura revela que a atratividade organizacional está diretamente relacionada com a intenção de saída, sendo a atratividade moldada pelas especificidades da empresa e as características do colaborador (Broek, 2015). Atendendo ao processo de recrutamento complexo e dispendioso que existe nas firmas de auditoria, a necessidade de perceber se o colaborador está satisfeito, está motivado e não apresenta intenções de saída, é algo que deve estar presente na gestão de capital humano por parte da organização, uma vez que os custos com recrutamento não geram retorno financeiro caso o colaborador decida sair (Schyns et al 2007).

Em segundo lugar, a necessidade de entender de que forma os colaboradores olham para uma firma de auditoria, independentemente da sua dimensão, o que valorizam, o que pensam e de que forma isso é refletido na prática. Através deste estudo, conseguimos observar não só o impacto que a opinião dos inquiridos tem na validação das variáveis propostas, como também relacionar diretamente este resultado com a realidade que se vive numa firma de auditoria.

Esta dissertação é composta por cinco capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo foca a revisão de literatura sobre os conceitos inerentes ao estudo, bem como os argumentos que suportam as hipóteses de investigação. O terceiro capítulo é dedicado à descrição do método de investigação adotado, à definição das variáveis usadas e à especificação do modelo de análise de dados. A quarta parte apresenta os resultados do estudo e a respetiva discussão face à literatura existente. Por último, o quinto capítulo apresenta as conclusões finais da dissertação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Atratividade organizacional

A atratividade organizacional é um conceito bastante presente nas empresas e na sua forma de gestão. Consiste num conjunto de fatores e políticas que tornam a empresa mais atrativa para os atuais e futuros colaboradores, isto é, a forma como se apresenta e como se promove, mantendo sempre a sua reputação num patamar elevado (Berthon et al 2005). É certo que as necessidades de mudança bem como a complexidade empresarial obrigam a que as organizações inovem e adotem estratégias e ideias que as remetam ao sucesso (Bali & Dixit et al 2016). No entanto, o conceito de empresa atrativa irá variar consoante as pessoas que nela trabalham, bem como o que cada um procura, os critérios e fatores que consideram atrativos (Broek 2015).

A atratividade pode ser representada e definida por um conjunto de características que têm impacto nas intenções e na visão dos colaboradores sobre a empresa (Gregory 2007). As diferenças individuais determinam de que forma os incentivos de uma empresa satisfazem as necessidades dos colaboradores, sendo este equilíbrio entre as características da empresa e as necessidades de cada um, uma forma de interação valiosa para o sucesso de ambas as partes.

Lievens (2005) afirma que existem fatores que estão associados à definição de atratividade organizacional, isto é, defende que o reconhecimento da empresa, a sua notoriedade, quer nacional, quer internacional, bem como a comunicação associada às práticas da mesma, aumentam substancialmente a vontade de um candidato se juntar e querer fazer parte. Também Story et al. (2016) defendem que a atratividade organizacional consiste na aceitação ou não de um emprego por parte de alguém, resultado da forma como este olha para a organização. Por sua vez, Lambert et al. (2017) admitem que uma empresa é considerada atrativa se for capaz de criar algum tipo de impacto na vida do colaborador ou se gerar necessidade de recomendá-la a alguém. No entanto, as organizações são forçadas a identificar todos os fatores e complexidades que a podem caracterizar como atrativa, utilizando todas as estratégias ao seu alcance para a manter no foco dos colaboradores (Maxwell & Knox, 2009).

Por último, associado à atratividade organizacional está o conceito de *employer brand*. Ambler e Barrow (1996, p.3) introduziram este conceito no mundo empresarial, definindo o como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo trabalho e identificados com a empresa empregadora”. Para Gardner e Levy (1994), *employer brand* consiste num conjunto funcional de benefícios reais e psicológicos que são fornecidos pela

empresa, previamente identificados pelo colaborador. Uma relação constante entre colaborador e empresa permite uma troca justa de benefícios. Estes autores comparam os benefícios dados por uma empresa aos colaboradores com os benefícios de um produto a um consumidor. Por sua vez, Backhaus & Tikoo (2004) definem o conceito de *employer brand* como a atuação de uma determinada organização no sentido de promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes.

O *employer brand* trata-se de um conjunto de ferramentas que uma empresa utiliza com o intuito de promover de uma maneira atrativa a sua marca, os seus produtos bem como a sua forma de trabalhar. Aboul-Elas (2016) refere que existem quatro dimensões associadas ao *employer brand*. A primeira respeita os fatores externos da organização, a segunda relaciona-se com o contexto laboral onde os colaboradores estão inseridos, a terceira diz respeito à ligação e relação que o colaborador e a organização criam entre eles, e, por último, a quarta dimensão diz respeito à possível progressão e desenvolvimento dos colaboradores na organização onde estão inseridos. Backhaus & Tikoo (2004) defendem que o *employer brand* é uma ferramenta útil para atrair e manter os seus colaboradores, sendo necessário desenvolvê-lo sobre três dimensões. A primeira diz respeito à proposta de valor, isto é, de acordo com os valores e princípios da organização, de que maneira é que esta se posiciona de forma a atrair o seu público-alvo e manter os seus *stakeholders* controlados. A segunda está relacionada com o marketing que a empresa utiliza para atingir os seus objetivos, evidenciando de uma forma estratégica as vantagens e benefícios da sua organização. Por último, existe uma expansão interna da marca, isto é, a empresa torna-se parte da cultura, e desta maneira, retém os seus colaboradores de forma inequívoca.

Sendo o principal objetivo de uma empresa posicionar-se como atrativa e ideal para os colaboradores, o uso de estratégias a longo prazo, com o objetivo de perceber de que forma os colaboradores olham para esta, é algo bastante presente e tido em conta (Sullivan, 2004). Estas estratégias devem incidir sobre a perspetiva interna e externa da gestão do talento. Na perspetiva interna existe uma intenção de valorização e promoção da empresa para os colaboradores atuais, que já integram os quadros e estão envolvidos em todas as atividades, enquanto na perspetiva externa procura-se melhorar a atratividade da empresa para futuros e potenciais colaboradores (Vatsa, 2016).

2.2 Intenção de saída

A intenção de saída pode ser definida como a possibilidade de um colaborador mudar de trabalho num determinado período, sendo este conceito o que antecede a própria saída. Não é linear, não é sempre a mesma, variando de colaborador para colaborador, de empresa para empresa. Por esse motivo, é crítico na gestão do capital humano conhecer os fatores que induzem a IS. Mobley (1977) refere que o desejo e pensamento de abandonar a sua organização é cultivado por diversos fatores que afetam a vontade do colaborador. Nouri e Parker (2020) afirmam que a satisfação do colaborador, o desempenho e motivação são fatores que influenciam a intenção de saída. Nelissen e Forrier (2017) apontam o descontentamento no trabalho, a falta de apoio e investimento, a fraca progressão na carreira e até mesmo motivos monetários para a intenção de saída. Segundo Boudreau (2008), a decisão do colaborador abandonar a organização de forma voluntária é influenciada por motivos que não são do domínio da empresa, tais como o ambiente familiar e a motivação e interesse por outras empresas. Por sua vez, Liu e Lo (2015) defendem que a intenção de saída nas firmas de auditoria está associada à carga horária, ao esgotamento emocional e, por fim, à injustiça em termos de reconhecimento do trabalho efetuado.

De acordo com Jankowski (2016), a vida de um colaborador numa organização é refletida em três etapas, a saber, i) a atratividade que a empresa suscita no colaborador, ii) o desenvolvimento dos colaboradores de acordo com as atividades e objetivos da empresa, e iii) a retenção de colaboradores. Bons colaboradores, motivados, contentes e com boas performances produzem mais, dão mais à empresa, mantendo reduzido o nível de saídas da organização. A satisfação, o gosto pelo trabalho e a qualidade de vida que isso traz são fatores imprescindíveis para evitar a intenção de saída. As condições de trabalho e um bom ambiente estão diretamente ligadas com a satisfação e com a realização pessoal.

A saída de colaboradores é algo bastante presente e recorrente nas firmas de auditoria (Gaertner & Hemmerter, 1989). De acordo com Hammes e Melim (2016), as principais consequências da saída de colaboradores nas empresas são todos os custos associados à demissão, recrutamento e contratação de um novo colaborador, bem como o respectivo período de formação. A baixa produtividade e resultados operacionais são outros dos impactos que a saída de colaboradores pode ter nas empresas. Nas empresas de auditoria, o índice de saída é elevado, prejudicando as suas práticas e a forma como é vista no exterior, impactando diretamente a qualidade do serviço prestado.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo tri-dimensional que visa perceber de que forma é que a organização se situa perante a saída dos colaboradores. No primeiro caso, o colaborador sente que a empresa terá elevados custos e implicações com a sua saída – implicação instrumental. No segundo caso, os colaboradores que têm intenção de sair de uma organização têm noção dos benefícios que perdem, acabando por ficar, pois necessitam de o fazer – implicação normativa. Por fim, os colaboradores têm a sensação de que foram criadas relações de hábito e sentimento e que não querem prescindir – implicação afetiva.

No sentido da necessidade de melhoria constante bem como desenvolvimento de *skills*, muitas pessoas abandonam as organizações, meramente pelos fatores referidos e não por “culpa” das empresas (Brack & Kelly, 2012). Apesar de a organização poder ser atrativa para o colaborador, há fatores que estão diretamente associados à sua personalidade, à sua forma de estar e, sobretudo, às suas aspirações profissionais, que podem conduzir à saída, tais como a progressão na carreira, o ambiente familiar ou até mesmo questões ligadas à localização da empresa. Deste modo, tal como referido anteriormente, a empresa deve ter bem presente e estimados os custos que a saída de um colaborador podem trazer, nomeadamente a nível de recrutamento e contratação.

Apesar de ser problemático e uma situação que as empresas tendem a evitar, a saída pode trazer benefícios que só são obtidos depois da mesma ocorrer e após a contratação de um novo colaborador, nomeadamente a contratação de alguém mais qualificado e habilitado para o cargo ou até mesmo reduzir custos associados a todo o processo de recrutamento, com a promoção de colaboradores da própria empresa, mas que se encontram ou noutras áreas ou em cargos mais baixos.

2.3. Desenvolvimento das hipóteses de investigação

2.3.1 Efeito da atratividade organizacional na intenção de saída

A competição empresarial posiciona-se como um incentivo às empresas a adotarem estratégias, políticas e práticas que as tornem atrativas para os seus colaboradores. A escassez de trabalhadores altamente qualificados e motivados é uma das principais questões ao nível da gestão da retenção do talento nas empresas. Segundo Ambler e Barrow (1996), as organizações devem possuir as seguintes características para ser considerada atrativa para os colaboradores: Características económicas, tais como remunerações elevadas, sistema de recompensas intrínsecas e extrínsecas bem estruturado e bom ambiente de trabalho que possibilite uma

progressão na carreira. Características organizacionais, como a forma como a empresa se posiciona no contexto empresarial, se é reconhecida, se tem uma reputação alta e se transmite confiança para futuros colaboradores. Características funcionais, tais como a forma de trabalho, a realização pessoal, as condições e oportunidades. Características psicológicas, relacionadas com o contentamento, felicidade dos trabalhadores, se as relações são saudáveis, se existe uma avaliação de desempenho e de resultados correta e que não prejudique os colaboradores.

Keller (2013) apresenta uma teoria relacionada com a atratividade organizacional e *employer branding*, denominada de Teoria Instrumental Simbólica. Essa teoria refere que a atratividade organizacional é composta pela dimensão simbólica e uma dimensão instrumental. A primeira sugere que as características individuais dos colaboradores estão diretamente ligadas aos atributos da organização. A dimensão instrumental remete para as características associadas à função e tarefa do colaborador, tais como a remuneração, a segurança, a progressão no trabalho e a satisfação. Assim, a atratividade organizacional engloba diversos fatores que estão diretamente associados à intenção de saída. Os aspetos que sustentam o conceito de IS são, sobretudo, relativos a condições de empregabilidade, isto é, condições salariais e falta de progressão na carreira (Nelissen, Forrier et al 2017).

Assim, formulamos a seguinte hipótese:

H1: A atratividade organizacional tem um efeito negativo na intenção de saída dos colaboradores nas firmas de auditoria

2.3.2 Efeito mediação da satisfação no trabalho

A satisfação dos colaboradores é um aspeto fundamental para que as empresas sejam bem-sucedidas. A satisfação é definida como uma forma de responder à avaliação do trabalho, podendo ser uma atitude ou sentimento perante aquilo que é o contexto do trabalho (Locke, 1976). A satisfação no trabalho varia de colaborador para colaborador, uma vez que perante as mesmas situações, há reações e percepções distintas (Martinez & Paraguay, 2003).

Para Hulin e Judge (2003, p255) a satisfação é caracterizada como uma “(...) resposta psicológica ao seu trabalho” onde “essas respostas têm componentes cognitivos (racionais), afetivos (ou emocionais) e comportamentais”. Assim, os autores referem que a satisfação provém “(...) das características do trabalho, respostas emocionais a eventos que ocorrem no trabalho e a disposições comportamentais (...)”. Por sua vez, Sieben e Stevens (2009) aliam uma vertente intrínseca, motivada pela autonomia no trabalho, pela carga horária, pressão e

gestão de expectativas, a uma vertente extrínseca, valorizada pelo salário, progressão e estabilidade na carreira. Atendendo à complexidade e diversidade de definições daquilo que é a satisfação no trabalho, Sibhoko e Bayat (2019) defendem que o conceito pode ter significados diferentes para pessoas diferentes, não sendo possível definir o verdadeiro conceito de satisfação no trabalho.

Como referido anteriormente, as empresas devem saber como lidar com a saída e adotar estratégias que contrariem uma possível saída voluntária. Ao identificarem previamente todos os fatores que podem levar à saída voluntária, não só estarão mais preparadas caso isso aconteça como também serão mais eficazes a resolver a situação.

A satisfação no trabalho é uma variável constante, e que varia de colaborador para colaborador. É ainda algo que pode variar consoante o tempo, isto é, o que numa determinada altura satisfaz um colaborador, pode não satisfazer num futuro próximo. Na generalidade, uma empresa é considerada atrativa quando oferece remunerações elevadas, promoções, férias e um bom ambiente de trabalho. Estes fatores são valorizados pela maioria dos colaboradores, independentemente da empresa, ainda assim, existem outros fatores que dependem da vida fora da empresa e que podem condicionar fortemente a satisfação no trabalho, como a falta de tempo para *hobbys* ou por e simplesmente falta de tempo para ir buscar os filhos à escola. Colaboradores mais comprometidos com o trabalho geram bons resultados, enquanto colaboradores menos envolvidos, geram ineficácia (Rotenberry & Moberg, 2007).

De acordo com Mahoney (2005), a satisfação no trabalho é um foco importante das empresas que pretendem reduzir os níveis de saída de colaboradores. Deve-se sobretudo ao facto de a satisfação estar diretamente ligada à motivação com que trabalham. Face a isto, defende que colaboradores motivados têm maior probabilidade de serem recompensados, isto é, ao existir preocupação com a forma como é vista pelos colaboradores, para além de atrativa, a empresa suscita um sentimento de justiça que afeta a satisfação dos colaboradores.

A satisfação no trabalho interliga diversos fatores, diferentes maneiras de estar e, sobretudo, impacta a maneira como os colaboradores encaram a forma como a organização se predispõe a satisfazer as suas necessidades (Tepayakul & Rinthaisong, 2018). Se essa perceção é grande, o comprometimento com a organização será maior, a performance será melhor e, conseqüentemente, os resultados da empresa serão melhores (Ramlawati, 2021). Nas firmas de auditoria, devido à elevada carga horária, os colaboradores valorizam o ambiente envolvente, a forma como o trabalho é desenvolvido e as relações interpessoais que são criadas, quer com colegas no seu patamar, quer com cargos mais altos.

Vários autores defendem que a satisfação no trabalho pode ser vista em três modelos distintos e que se interligam, sendo eles o modelo individual, situacional e interacional (Cunha et al., 2016). Em relação ao modelo individual, baseia-se sobretudo nas características do colaborador de uma forma individual e que podem ou não afetar a sua satisfação no trabalho. O modelo situacional baseia-se no ambiente e envolvimento que o colaborador presencia, isto é, a satisfação irá depender do clima organizacional, que é vivido no seio da sua organização. Por fim, o modelo interacional defende que a satisfação é medida pela interação entre os colaboradores e as funções/tarefas que têm de executar (Cantarelli et al., 2016). De acordo com esta tipologia, o modelo situacional é afetado pela atratividade organizacional. Quanto mais atrativa uma organização for, mais satisfeitos os colaboradores vão estar. Quanto maior for a receptividade em satisfazer as necessidades dos colaboradores bem como a posição que detém na forma de gestão, não só tornarão a empresa atrativa, como bem-sucedida.

Assim, a hipótese que propomos abordar é:

***H2a:** A atratividade organizacional tem um efeito positivo na satisfação no trabalho dos colaboradores nas firmas de auditoria*

A motivação está implícita na forma como os colaboradores realizam as suas tarefas e funções (Gomes & Borba, 2011). A motivação caracteriza-se como a forma como todo e qualquer processo é desenvolvido, desde o seu início, até que o propósito seja atingido (Tamayo & Paschoal, 2003). O processo de motivar é complexo e exigente, sendo necessário adaptar o estilo de governação da empresa, a forma como lida com os diferentes colaboradores, aos comportamentos, objetivos e propósitos de cada um (Freixo, 2010).

A motivação e satisfação no trabalho são dois conceitos que se conjugam, onde dificilmente existem um sem o outro, podendo ainda, em muitos casos, influenciar o desempenho no trabalho, através do aumento do compromisso, eficiência e, sobretudo, a produtividade (Siqueira & Gomide Jr, 2004). Em alguns casos é possível verificar que colaboradores menos satisfeitos, menos motivados, não só prejudicam os resultados das organizações, como também o ambiente, levando a que outros colaboradores não tão desmotivados, comecem a sentir se menos valorizados, levando então à saída voluntária (Parker & Kohlmeyer III, 2005). Iyer (2014) defende que nas firmas de auditoria a saída mediada pela satisfação no trabalho é elevada, na medida em que a manutenção de qualidade, de auxílio aos colaboradores, e, sobretudo, a pouca valorização dos mesmos, trará uma rotatividade voluntária, prejudicando o colaborador e a organização. No entanto, é certo que colaboradores satisfeitos com o seu trabalho, com o seu rendimento e com a forma como são vistos e tratados pela organização,

raramente apresentam IS (Kim & Kao, 2014). Para que tal não se suceda, é fundamental que exista o sentimento de satisfação e contentamento, caso contrário, surge o sentimento de saída.

Face a isto, propomos a seguinte hipótese:

H2b: a satisfação no trabalho tem um efeito negativo na intenção de saída dos colaboradores nas firmas de auditoria

2.3.3 Efeito mediação do desempenho no trabalho

O cumprimento dos objetivos das organizações vai estar na sua maioria ligado à performance dos colaboradores. O desempenho no trabalho compreende aquilo que é a atuação de um colaborador juntamente com o resultado dessa atuação (Tomazzoni & Costa, 2020). Assim, o seu desempenho relaciona todos os fatores inerentes às tarefas realizadas e à forma como são realizadas. O desempenho no trabalho é também definido como o valor que um indivíduo gera para a sua organização, através dos seus comportamentos levados a cabo durante um certo período (Campbell et al., 1990).

O desempenho está relacionado com as qualificações, fortes capacidades pessoais e profissionais. No entanto, aos olhos da organização, esse desempenho só será notado se os resultados a que se propõe forem atingidos (Langhi, 2020). Muitas vezes, o desempenho no trabalho dos colaboradores é medido através da eficiência e eficácia com que executam as tarefas e se predispõe a atingir os objetivos da empresa, o que, caso não aconteça, tem impacto na rotatividade dos colaboradores (Zimmerman & Darnold, 2009). Muitas vezes, ainda que o desempenho no trabalho seja bom, se os colaboradores entendem que o mesmo não se coaduna com o seu trabalho e capacidades, a saída acontece, deixando evidente que a atratividade da organização não se sobrepõe àquilo que o colaborador entende e pretende.

O desempenho dos colaboradores está involuntariamente relacionado com as suas qualificações, habilitações e, sobretudo, com a forma como executa o seu trabalho e as tarefas a que está sujeito. Face a isto, é necessário que a empresa se posicione como atrativa e invista nos seus colaboradores. À medida que esta atratividade aumenta, o sentimento de realização, empenho e crescimento profissional, aumenta também, pelo que o desempenho do colaborador poderá ser maior (Youssef, 2017).

Organizações que consigam situar-se como atrativas estão a criar a possibilidade de que os seus colaboradores se sintam bem, satisfeitos e mais dispostos a desempenhar o seu papel da melhor maneira possível. Por outro lado, o compromisso com a organização, a crença nos valores e

objetivos da mesma, bem como a motivação para cumprir com as tarefas que lhe são propostas, origina o desejo de não sair da organização (Al Zeifeti & Mohamad, 2017).

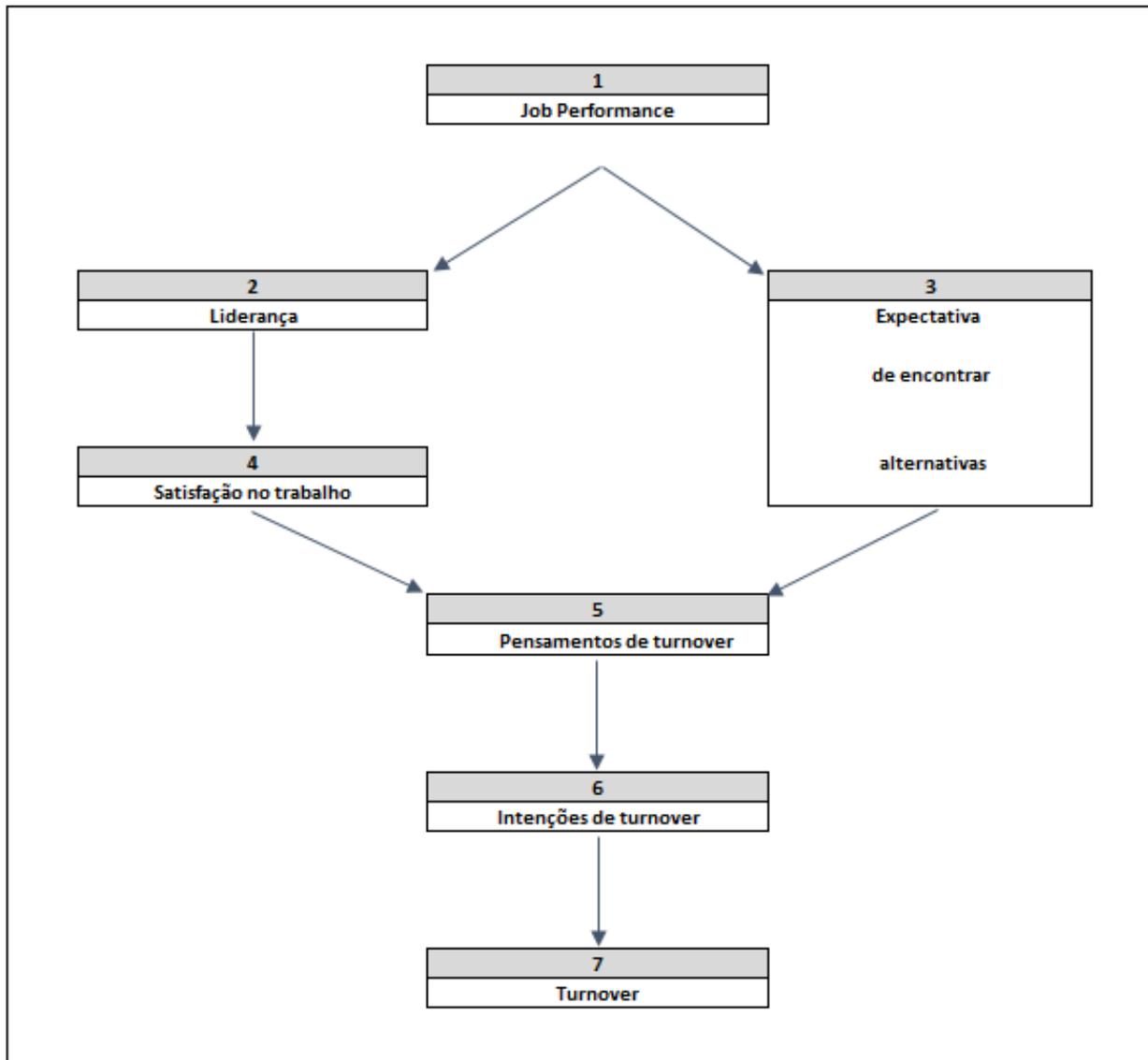
Assim, propomos abordar a seguinte hipótese:

H3a: atratividade organizacional tem um efeito positivo no desempenho no trabalho dos colaboradores nas firmas de auditoria

O desempenho no trabalho ocorre em vários níveis, sendo importante percebê-la e perceber de que forma está a contribuir para a organização. Um bom desempenho no trabalho é alcançado quando os colaboradores satisfazem as necessidades da organização, o que, conseqüentemente, elimina quaisquer possibilidades de saída involuntária (Meyer & Peng 2010). De acordo com Fleishman (1967), o comportamento do colaborador, os requisitos, a sua capacidade e, por último, as características da tarefa que deverá executar, são fatores importantes para mediar a saída. É certo que a performance é um conceito inteiramente ligado com a satisfação no trabalho, com as condições que são impostas e com os benefícios. Um colaborador satisfeito, é um colaborador bom para a organização

Através da Figura 1, podemos verificar que a performance pode não ter um impacto direto na intenção de saída, isto é, depende da forma como a organização atua (March & Simon, 1958). O comportamento e desempenho profissional dos colaboradores é avaliado pelo seu superior, sendo a qualidade do trabalho, a quantidade, a fiabilidade e o julgamento profissional, os fatores que são analisados. Se após esta avaliação, o sentimento for de satisfação, o colaborador não estará sujeito aos pontos 5, 6 e 7. No entanto, caso a expectativa gerada seja de encontrar outras alternativas, ainda que a sua performance possa ser boa, a tendência será a ter pensamentos de saída e, posteriormente, sair da organização.

Figura 1 Relação entre Desempenho no trabalho e Saída



Fonte: Adaptado de Slocum John 1998

Por último, a hipótese que propomos estudar é:

H3b: o desempenho no trabalho tem um efeito negativo na intenção de saída dos colaboradores nas firmas de auditoria

3. Metodologia de investigação

3.1 Recolha de dados

A metodologia de recolha de dados adotada na elaboração desta dissertação foi uma metodologia quantitativa, baseada num processo de recolha e análise de dados observáveis e quantificáveis com base na observação de factos objetivos e fenómenos que são alheios e externos ao investigador (Fortin, 2003). Esta metodologia tem como objetivo a junção de várias métricas e observações com vista à explicação do fenómeno que é apresentado (Vilelas, 2009). Assim sendo, este estudo é caracterizado por ter uma metodologia de carácter exploratório, pois aborda um fenómeno inerente às organizações e pretende explicar, através de uma pesquisa baseada em diversos autores, um conhecimento da realidade e do tema em questão.

Através da plataforma Qualtrics, foi elaborado e partilhado um questionário, com o objetivo de colocar a um conjunto de pessoas inquiridas, representativas de uma população, questões relacionadas com o seu nível de conhecimento acerca do tema proposto e abordado nesta dissertação (Quivy & Campenhoudt, 1988). A população-alvo é constituída por profissionais das firmas de auditoria em Portugal, tendo o período de recolha de dados decorrido entre julho de 2020 e março de 2021. O link do questionário foi partilhado através do processo de “passa palavra”, uma vez que não existe uma base de dados com os nomes e contactos dos colaboradores das firmas de auditoria. A amostra inicial é composta por 246 respostas. No entanto, não considerámos no nosso trabalho as respostas em que os inquiridos não respondiam a mais de 15% dos itens objeto de análise. Assim, a amostra final é de conveniência, sendo composta por 117 respostas.

3.2 Variáveis de medida

A variável referente à atratividade organizacional (AO) foi medida através de uma escala composta por cinco itens proposta por Highhouse et al. (2003). Relativamente à variável da intenção de saída (IS), recorreremos a uma escala que combina seis itens propostos por Wayne, et al. (1997) e Huang e Lawler (2007). Por sua vez, a satisfação no trabalho (ST) foi medida através de uma escala que englobava seis itens apresentados por Agho et al. (1992). Na mensuração das variáveis AO, IS e ST foram usadas escalas do tipo likert de cinco pontos, em que 1 expressava “Discordo Totalmente” e 5 significava “Concordo Totalmente”.

O desempenho no trabalho (DT) é uma variável latente que assume nove dimensões propostas por Griffin et al. (2007) (Tabela 1). Cada uma dessas dimensões é medida a partir de três itens, o que faz com que a variável DT seja mensurada num total de 27 itens propostos por Griffin et

al. (2007) através de uma escala do tipo likert de cinco pontos, em que 1 expressava “Nunca” e 5 significava “Quase Sempre”.

Tabela 1 Dimensões do Desempenho do Trabalho

Comportamento Organizacional	Eficiência	Adaptabilidade	Proatividade
Comportamento individual	Eficiência nas tarefas individuais (DT_A)	Adaptação aos processos e funções individuais (DT_B)	Proatividade na execução das tarefas individuais (DT_C)
Comportamento coletivo	Relação com membros da organização (DT_D)	Adaptação e relação com colegas (DT_E)	Proatividade na execução das tarefas coletivas (DT_F)
Comportamento da organização	Competência da organização (DT_G)	Adaptação da organização (DT_H)	Proatividade na organização (DT_I)

Fonte: Griffin 2017 adaptado

3.3 Enviesamento de respostas

Nos estudos que envolvem percepções dos indivíduos e estados de alma é comum haver um enviesamento das respostas, fruto da tendência a resposta daquilo que é o socialmente aceite e conveniente, e não o que acontece efetivamente na vida do inquirido (Thompson & Phua, 2005). De acordo com Edwards (2008), a qualidade das respostas pode variar devido a semelhanças nas questões, gerando respostas semelhantes por parte dos inquiridos.

Assim, por forma a reduzir a possibilidade de enviesamento, Podsakoff et al. (2003) sugerem a existência de duas abordagens: a procedimental e a estatística. Relativamente à abordagem procedimental, Podsakoff et al (2003) dão três recomendações para diminuir o risco de enviesamento de respostas: i) aumentar a informação fornecida aos inquiridos, ii) indicação do anonimato, e iii) uma maior clareza nas escalas utilizadas no estudo. Por sua vez, na abordagem estatística, é comum utilizar-se o fator único de Harman, por forma a realizar-se uma análise de todos os fatores associados ao estudo onde se verifica a probabilidade de um fator poder explicar

a variação e o enviesamento das variáveis do modelo (Fuller et al, 2016). Assim, para que o erro de variância não exista, é necessário que este teste não explique mais de 50% total da variância do modelo. No presente estudo, as recomendações previstas nas duas abordagens foram observadas.

3.4 Caracterização da amostra

A nossa amostra é de conveniência e é constituída por 117 participantes, sendo 64% do sexo feminino e 36% do sexo masculino (Figura 2). Relativamente à idade, o maior foco de inquiridos situa-se abaixo dos 25 anos, cerca de 60 inquiridos, entre os 26 e os 35 anos corresponde a 52 inquiridos e por fim, acima dos 35 anos constata-se 5 inquiridos (Figura 3).

Figura 2 Género

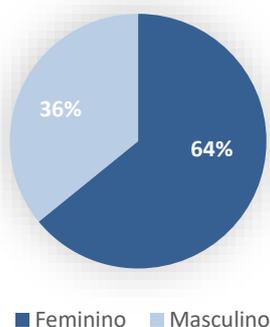
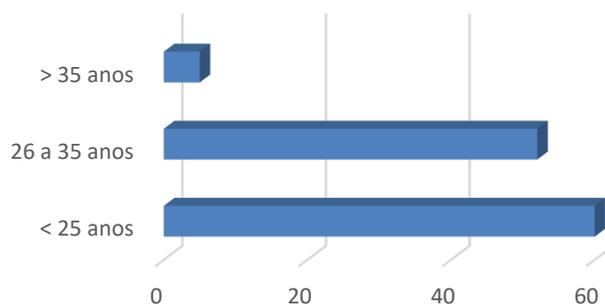


Figura 3 Idade



Em termos de habilitações literárias, a maioria dos inquiridos possui licenciatura (21%) e mestrado (63%), havendo também participantes dotados de pós-graduação (15%) e doutoramento (1%) (Figura 4). Relativamente à experiência profissional na área de auditoria (Figura 5), a maioria dos inquiridos tem menos de 2 anos de experiência, exercendo as suas

funções na categoria de junior/assistente (63%). Por sua vez, com experiência entre os 3 e os 5 anos, cerca de 32% dos inquiridos situam-se como seniores. O facto de a população apresentar uma faixa etária relativamente baixa, sustenta o facto de apenas 5% dos inquiridos ocupar a posição de manager. Por fim, cerca de 68% dos inquiridos exercem funções numa firma internacional de auditoria, denominada de Big4, face aos 32% de inquiridos que laboram noutra empresa não pertencente a uma rede internacional de firmas de auditoria (Figura 6).

Figura 4 Habilitações Literárias

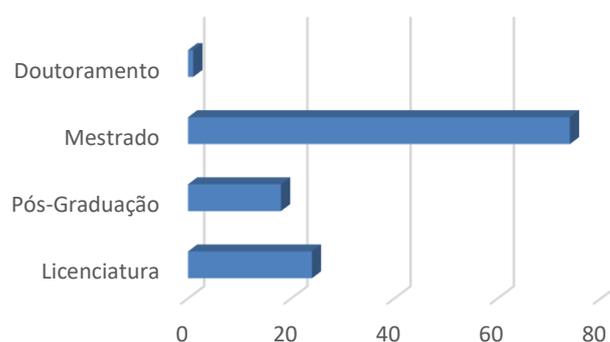


Figura 5 Categoria Profissional

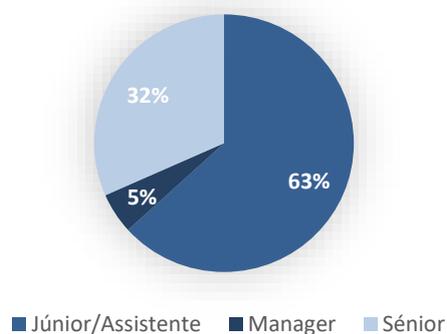
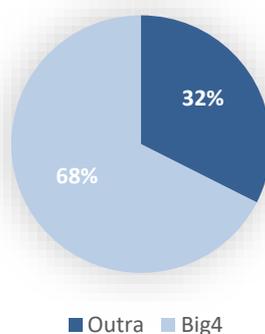


Figura 6 Tipologia de Empresa



3.5 Estimação de modelos

Com o objetivo de tornar a análise das variáveis mais completa, surge a necessidade de adotar metodologias mais complexas e que respondam à necessidade do estudo. Face a isto, os Modelos de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling ou SEM*) posicionam-se como as ferramentas mais robustas e avançadas para a análise das variáveis do estudo (Hair Jr et al., 2013). Com o objetivo de relacionar estas variáveis, surgem dois métodos de estimação SEM: Covariance-based SEM e o Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). O primeiro método é usualmente utilizado para confirmar ou rejeitar as relações entre as variáveis, considerando-se então um método de análise confirmatória. Por sua vez, o PLS-SEM é usado em estudos de carácter mais exploratório, onde é evidenciada a possível variação entre as variáveis. Em regra, o PLS-SEM atua numa dimensão mais diminuta, onde a amostra é pequena e a distribuição dos dados é não normal (Nitzl, 2016).

A aplicação do modelo PLS-SEM envolve duas fases: a avaliação do modelo de medição e avaliação do modelo estrutural e respetivo teste das hipóteses propostas (Hulland, 1999). No modelo de medição foi considerado que as variáveis latentes são do tipo refletivo, tendo a análise estatística verificado a fiabilidade dos itens e a consistência interna, validade convergente e a validade discriminante dos constructos. Por sua vez, em relação ao modelo estrutural, analisámos a existência da colineariedade entre as variáveis latentes através da Variance Inflation Factor (VIF) (Anexo 6). De seguida, por forma a aferirmos a qualidade deste modelo, calculámos diversos indicadores, tais como o coeficiente de determinação, R^2 , o tamanho do efeito de cada construto no modelo, F^2 , e a relevância preditiva, Q^2 .

Deste modo, atendendo à dimensão da nossa amostra, nesta dissertação todos os dados foram trabalhados e analisados através do PLS-SEM, sendo que foi escolhido pela facilidade em maximizar a relação entre as variáveis e obter uma explicação completa acerca da variância, atendendo a um elevado número de constructos e indicadores.

4. Análise de resultados

4.1 Estatística descritiva

Com o intuito de caracterizar o conjunto de dados utilizados, as Tabela 2 a 5 descrevem as estatísticas descritivas dos construtos e dos respetivos itens.

Tabela 2 Estatística Descritiva IS

Construto	Item	Média	Desvio-Padrão	Max	Min
Intenção de saída	IS_1	2,41	1,59	5	1
	IS_2.1	2,32	1,32	5	1
	IS_2.2	3,67	1,03	5	2
	IS_2.3	2,74	1,35	5	1
	IS_2.4	3,04	1,30	5	1
	IS_2.5	2,52	1,23	5	1
	IS_2.6	1,63	0,88	5	1
	Total Variável		2,60	1,39	5

Tabela 3 Estatística Descritiva AO

Construto	Item	Média	Desvio-Padrão	Max	Min
Atratividade Organizacional	AO_1	3,60	1,01	5	1
	AO_2	2,06	1,01	5	1
	AO_3	3,68	0,98	5	1
	AO_4	3,49	0,92	5	1
	AO_5	3,51	0,97	5	1
	Total Variável		3,27	1,15	5

Tabela 4 Estatística Descritiva ST

Construto	Item	Média	Desvio-Padrão	Max	Min
Satisfação no Trabalho	ST_1	3,69	0,95	5	1
	ST_2.1	3,56	1,02	5	1
	ST_2.2	3,15	1,02	5	1
	ST_2.3	3,19	1,01	5	1
	ST_2.4	2,23	0,95	5	1
	ST_2.5	3,41	1,00	5	1
	ST_2.6	3,38	1,04	5	1
	Total Variável		3,23	1,09	5

Tabela 5 Estatística Descritiva DT

Construto	Item	Média	Desvio-Padrão	Max	Min
Desempenho Trabalho	DT_1	4,42	0,55	5	3
	DT_2	4,35	0,58	5	3
	DT_3	4,37	0,58	5	3
	DT_4	4,32	0,63	5	3
	DT_5	4,16	0,77	5	1
	DT_6	3,98	0,96	5	1
	DT_7	3,93	0,94	5	1
	DT_8	3,69	0,89	5	2
	DT_9	3,31	0,97	5	1
	DT_10	4,25	0,81	5	1
	DT_11	4,39	0,64	5	2
	DT_12	4,57	0,55	5	3
	DT_13	4,14	0,84	5	1
	DT_14	3,91	0,95	5	1
	DT_15	4,09	0,71	5	2
	DT_16	3,66	0,99	5	1
	DT_17	3,50	1,06	5	1
	DT_18	3,47	1,06	5	1
	DT_19	3,88	1,08	5	1
	DT_20	3,55	1,13	5	1
	DT_21	3,66	1,07	5	1
	DT_22	3,95	0,73	5	1
	DT_23	3,90	0,87	5	1
	DT_24	3,82	0,88	5	1
	DT_25	3,40	1,15	5	1
	DT_26	3,23	1,16	5	1
	DT_27	3,20	1,13	5	1
	Total Variável	3,89	0,97	5	1

4.2 Avaliação do modelo de medida

A fiabilidade dos itens individuais foi medida através de *Outer Loadings*, sendo o valor mais elevado proposto para uma melhor avaliação na questão (Hair et al., 2017). Segundo Hulland (1999), *Outer Loadings* com valores entre 0,40 e 0,70 devem ser eliminados dos construtos, caso afetem e aumentem o valor da *Composite Reliability* (CR). Assim, na determinação dos construtos não incorporámos os itens com um *loading* inferior a 0.40. Na Tabela 6 são apresentados os *outer loadings* dos itens.

Tabela 6 Avaliação do Modelo de Medida

Variável	Item	Loadings	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Desempenho no trabalho (DT)	DT01	0.471	0.919	0.923	0.327
	DT02	0.599			
	DT03	0.541			
	DT04	0.543			
	DT05	0.528			
	DT06	0.630			
	DT07	0.647			
	DT08	0.623			
	DT09	0.591			
	DT11	0.440			
	DT13	0.492			
	DT14	0.585			
	DT15	0.521			
	DT16	0.483			
	DT17	0.650			
	DT18	0.511			
	DT19	0.551			
	DT20	0.588			
	DT21	0.623			
	DT22	0.535			
	DT23	0.643			
	DT24	0.732			
	DT25	0.575			
	DT26	0.583			
	DT27	0.504			
Satisfação no trabalho (ST)	ST01	0.741	0.983	0.917	0.618
	ST02	0.880			
	ST03	0.692			
	ST04	0.647			
	ST05	0.677			
	ST06	0.895			
	ST07	0.918			
Atratividade Organizacional (AO)	AO1	0.905	0.934	0.953	0.834
	AO3	0.922			
	AO4	0.888			
	AO5	0.937			
Intenção de Saída (IS)	IS01	0.793	0.886	0.915	0.646
	IS02	0.897			
	IS03	0.808			
	IS04	0.894			
	IS05	0.800			
	IS07	0.593			

A consistência interna das variáveis latentes foi analisada a partir do Cronbach's Alpha (CA) e CR. Estes indicadores assumem valores entre 0 e 1, sendo que CA e CR com valor abaixo de 0.60 indicam que existe falta de fiabilidade na consistência interna. Por sua vez, valores acima de 0.60 indicam a existência de fiabilidade. (Hair et al., 2017). Conforme se pode observar na Tabela 2 podemos constatar que todas as variáveis são consistentes. Em relação à validade convergente, esta pode ser medida através dos *Outer Loadings* e pelo Average Variance Extracted (AVE). Assim, para validarmos de que forma as variáveis latentes estão a ser medidas, o AVE deve ser superior a 0.50, pois a variável sustenta grande parte da variância dos indicadores associados (Hair et al., 2017). Como pode ser observado na Tabela 6, todas as variáveis apresentam um AVE superior a 0.50, com exceção do desempenho no trabalho, que apresenta um AVE de 0,30. No entanto, atendendo ao facto de possuir uma CR superior a 0.60, podemos concluir que existe validade convergente (Fornell & Larcker, 1981).

Por forma a avaliarmos as diferenças entre os vários constructos, podemos ainda utilizar a validade discriminante (VD) como ferramenta de abordagem. Habitualmente, a VD é calculada através de cross loadings ou por via do critério de Fornell – Larcker. Na primeira abordagem, verifica-se validade discriminante quando existe correlação significativa entre os diversos itens do mesmo construto e quando existe correlação fraca entre itens de construtos distintos (Anexo VIII). Por sua vez, de acordo com o critério de Fornell-Larcker, (Tabela 7) a raiz quadrada do AVE das variáveis em causa tem de ser superior à correlação mais significativa entre esta variável e qualquer variável do modelo latente (Hair et al., 2017). Adicionalmente, o rácio de correlação Heterotrait-Monotrait (HTMT) é visto como o critério alternativo mais correto e fiável quando se pretende avaliar a validade discriminante. Assim, Henseler et al. (2015) considera que existe validade discriminante quando os valores de HTMT são inferiores a 0.90. Na Tabela 8 é possível constatar que existe da validade discriminante.

Tabela 7 Validade Discriminante (Critério Fornell-Larcker)

<i>Variável</i>	DT	ST	AO	IS
DT	0,571			
ST	0,434	0,786		
AO	0,296	0,649	0,813	
IS	-0,276	-0,658	-0,627	0,804

Tabela 8 Validade Discriminante (HTMT Ratio)

<i>Variável</i>	DT	ST	AO	IS
DT				
ST	0,385			
AO	0,252	0,684		
IS	0,247	0,724	0,686	

4.3 Avaliação do modelo estrutural

O primeiro passo consistiu na análise da existência de colinearidade entre as variáveis latentes, sendo o limite aceitável inferior a 3 (Hair et al., 2017). Os resultados evidenciam que o valor mais elevado foi de 1,49, pelo que podemos concluir que a estimação não será afetada pela multicolinearidade entre as variáveis independentes do modelo.

Posteriormente, observámos o coeficiente de determinação R^2 , que permite saber o quanto a variável dependente é afetada pelas outras variáveis. O R^2 encontrado para a variável intenção de saída foi de 0,503, mostrando que a variável dependente é afetada em 50,3% pelas variáveis independentes. Hair et al. (2017) afirmaram que para este indicador não é fácil estabelecer um valor ótimo, mas o valor acima de 0,20 é sugerido como melhor em questões comportamentais. Relativamente ao valor de f^2 que avalia a proporção de variância das variáveis endógenas latentes, pode justificar e explicar os valores de R^2 , sendo que quanto maior for o impacto de f^2 , a associação entre as variáveis será mais forte. Segundo Hair et al. (2017), o valor de referência de 0,02, 0,15 e 0,35 é utilizado para pequenos, médios e grandes impactos, respetivamente. De acordo com os resultados, a variável desempenho no trabalho não tem impacto (0,01), a satisfação no trabalho (0,12) e a atratividade organizacional (0,25) têm um impacto pequeno e médio, respetivamente.

Por sua vez, o valor da relevância preditiva (Q^2) ou Stone Geisser's complementa também o indicador R^2 , pois demonstra a proximidade do modelo com aquilo que é suposto. Assim, através do procedimento *blindfolding*, no Smart PLS, utilizámos este cálculo para avaliar a relevância preditiva do modelo em causa, sendo que, de acordo com Hair et al. (2017), é

recomendado que os valores de Q^2 sejam superiores a 0. O valor observado Q^2 observado situou-se em 0.309, considerando assim a existência de relevância preditiva no modelo.

Na última etapa, foram analisados e avaliados os *path coefficients*, sendo os valores padrão entre -1 e +1. Quando os coeficientes se situam perto de +1 e -1 apresentam relevância positiva e negativa, respetivamente (Hair et al., 2017). No entanto, quando são próximos de 0 ou até mesmo 0, significa que as relações entre as variáveis são fracas, podendo mesmo ser inexistentes. Deste modo, por forma a avaliarmos se as relações entre as variáveis são significativas, efetuámos o Teste *T* e o *P-Value*, com recurso ao procedimento de *Bootstrapping*, do Smart PLS, onde foram utilizadas 5000 amostras com um intervalo de confiança de 95%.

Na Tabela 9 podemos observar os *path coefficients*, a estatística *T* e o *P-Value*, bem como a decisão acerca das hipóteses. Os resultados permitem corroborar as hipóteses H1, H2a e H2b, enquanto as hipóteses que envolvem a variável desempenho no trabalho não são confirmadas (H3a e H3b). Assim, verificamos que as relações ST->IS e AO->IS são negativas e estatisticamente significativas. Por sua vez, a relação AO -> ST apresenta um coeficiente positivo.

Tabela 9 Path Coefficients e Significância (Estatística T e P-Value)

<i>H</i>	<i>Path Coefficients</i>	<i>Estatística T</i>	<i>P-Value</i>	Decisão
H1	-0,346	3,902	0,000	Confirmada
H2A	0,649	8,987	0,000	Confirmada
H2B	-0,441	5,032	0,000	Confirmada
H3A	0,024	0,196	0,845	Rejeitada
H3B	0,018	0,228	0,819	Rejeitada

5. Discussão de resultados

A primeira hipótese (H1) confirma que existe relação negativa entre a atratividade organizacional e a intenção de saída. Assim, é imperativo que as organizações primem pela atratividade e que tenham esse conceito presente em todas as suas formas de trabalho e de relação com os colaboradores, devendo sempre manter a sua reputação num nível elevado e atrativo para os mesmos. Atendendo à complexidade empresarial, bem como à diferença de personalidades de cada trabalhador, a organização deve procurar tornar se atrativa de um modo

geral, de forma a poder satisfazer a maioria de colaboradores possível. Atendendo ao facto de existir um elevado índice de rotatividade nas firmas de auditoria, a necessidade de serem atrativas deve ser um fator a ter em conta pelas mesmas, no sentido de diminuir esta rotatividade e apostar na retenção de capital humano (Nissen, 2019). Apesar de nem sempre a proposta de valor da firma estar de acordo com aquilo que executa, podemos verificar que mesmo que isso aconteça, mesmo que se posicione como atrativa, motivante e acessível para os colaboradores, argumentos defendidos por Sullivan (2004), a forma como os colaboradores olham para esta vai ser um fator que afeta a intenção de saída. Os resultados indiciam que o incremento na perceção dos colaboradores sobre a atratividade da organização suscita uma menor propensão para os mesmos procurarem sair das firmas de auditoria. Assim, as firmas de auditoria deverão procurar manter o nível de atratividade elevado por forma a conseguirem reter o capital humano existente e diminuindo as intenções de saída.

Relativamente à segunda hipótese (H2a), que relaciona o efeito da atratividade organizacional com a satisfação no trabalho, foi igualmente confirmada através do nosso estudo. Com base nos resultados obtidos, podemos constatar que quanto mais atrativa for a organização, mais satisfeitos vão estar os colaboradores, existindo uma relação direta entre o que os colaboradores procuram e o que a organização oferece. Deste modo, podemos ainda relacionar um eventual crescimento do colaborador juntamente com a empresa. Esta relação é igualmente suportada pelo estudo de Heller (2002) onde defende que um colaborador satisfeito com a vida, estará mais próximo de estar satisfeito no seu emprego, pois todas as experiências e sensações que vivencia geram uma relação positiva. Podemos ainda realçar o facto de os colaboradores terem determinados objetivos pessoais e expectativas que se forem totalmente satisfeitas e cumpridas, quando são confrontadas com a realidade da organização, geram ainda mais satisfação no trabalho, suportando a ideia de que a satisfação é a reação do colaborador à forma como é avaliado no trabalho (Locke, 1976). Assim, partindo do pressuposto que existem melhorias na atratividade organizacional, existirá também uma alteração positiva no nível de satisfação no trabalho dos atuais colaboradores.

A terceira hipótese (H2b) foi igualmente corroborada pelos resultados deste estudo. A forma como o colaborador se sente na organização impacta na vontade de permanecer na firma de auditoria. Quando um colaborador está insatisfeito, aumenta a probabilidade de sair, mesmo que o seu desempenho seja positivo e vá de encontro ao que é esperado por parte da organização. Numa empresa de auditoria, esta relação é fundamental, na medida em que os índices de rotação são elevados, muito devidos à falta de satisfação dos colaboradores. Deste

modo, a empresa terá prejuízos a vários níveis, nomeadamente custos de contratação de novo pessoal e formação aos mesmos.

Os resultados não permitem confirmar as hipóteses H3a e H3b. Assim, podemos constatar que a atratividade organizacional não se mostrou determinante do desempenho no trabalho e que a intenção de saída não estava associada ao desempenho no trabalho. Relativamente à hipótese H3a, a atratividade organizacional apresenta preponderância no momento de entrada e de saída de um colaborador numa firma de auditoria. A atratividade é aquilo que o colaborador ouve, percebe e depois realiza quando efetivamente se dá a sua inclusão numa firma de auditoria. Assim, neste tipo de firmas, o desempenho no trabalho, aliado a tudo o que foi mencionado anteriormente e que define o conceito, é diretamente influenciado pelas pessoas ao nosso redor, isto é, o contacto, a proximidade, o investimento na aprendizagem e a formação contínua a que estão sujeitos, e não pela posição que a organização assume em termos de atratividade. Aliado a isto, dá-se o facto de muitos colaboradores perceberem uma firma de auditoria como um bom lugar para adquirir experiência, conhecimento e suportar a sua reputação no mercado de trabalho, pelo que a atratividade organizacional terá um impacto relevante naquilo que é a percepção para o exterior e não naquilo que será a forma como o colaborador desempenha o seu trabalho. Assim, a hipótese não é confirmada, concluindo que por muito atrativa que a firma possa ser, não vai influenciar o desempenho no trabalho dos colaboradores.

A estrutura de uma firma de auditoria e a sua política de gestão do capital humano suportam a rejeição da hipótese H3b. Numa firma de auditoria é comum existir uma política de promoções anuais, isto é, se estiver dentro dos padrões esperados, um colaborador é promovido, se não estiver, não é. Face a isto, os colaboradores nem sempre têm intenção de sair por conta do seu desempenho no trabalho. Por outro lado, percebemos que a forma como o colaborador pensa e executa o seu trabalho não gera intenção de saída, sobretudo pelo facto de numa firma de auditoria valorizar-se muito a relação interpessoal, o que na hora de pensar em sair tem alguma relevância, prevalecendo muitas vezes sobre um eventual mau desempenho no trabalho.

6. Conclusão, limitações e pesquisa futura

A intenção de saída dos colaboradores nas firmas de auditoria é uma matéria relevante na gestão dessas organizações atendendo a que o capital humano constitui um ativo estratégico fundamental para a competitividade das mesmas. O presente estudo permitiu verificar que a intenção de saída dos colaboradores nas firmas de auditoria está associada à atratividade

organizacional, bem como a satisfação no trabalho é uma variável mediadora da relação anterior. Por outro lado, os resultados não evidenciam que o desempenho no trabalho seja uma variável mediadora da relação entre atratividade organizacional e a intenção de saída dos colaboradores das firmas de auditoria.

Os resultados deste estudo têm implicações teóricas e práticas. Em primeiro lugar as diferenças de perspectivas apresentadas pelos autores questionam a complexidade e resolução do modelo de estudo, levando a concluir que a medição de algumas variáveis não vai de encontro à teoria, como é o caso do desempenho no trabalho, onde não é demonstrada uma relação forte com a intenção de saída. Em segundo lugar, resultado da dimensão e complexidade das firmas de auditoria, todas as variáveis de medida são analisadas conjuntamente, permitindo obter uma análise mais completa e sustentada.

Em terceiro lugar, a exigência, o rigor e o contexto de trabalho, poderão não tornar as firmas de auditoria muito apelativas para o mercado de trabalho. No entanto, ao longo do tempo, estas têm vindo a desenvolver políticas de gestão e modos de governação que permitem explorar este conceito e torná-lo evidente no dia-a-dia. Assim, é imperativo que as firmas olhem para os colaboradores e potenciais colaboradores com o objetivo de mantê-los satisfeitos, felizes e empenhados. Atendendo à elevada taxa de rotatividade que se presencia nas firmas de auditoria, através do estudo percebemos que uma firma onde a atratividade não está presente e não apresenta níveis elevados de relevância, os colaboradores estão garantidamente mais perto de sair. Assim, de acordo com os resultados do nosso estudo, podemos concluir que a opinião dos colaboradores deve ser um fator a ter em conta pelas organizações, na medida em que estes são elementos fulcrais para o sucesso da mesma.

Em quarto lugar, a atratividade organizacional apresenta elevada relevância quando confrontada com a satisfação no trabalho. Apesar de ser um conceito volátil, na medida em que o que um colaborador valoriza para se sentir satisfeito, pode ser diferente do que outro valoriza, se uma firma se apresentar como atrativa na sua globalidade, ainda que a perceção seja distinta para quem nela trabalha, os colaboradores estarão certamente mais satisfeitos. Os resultados do nosso estudo mostram uma relação positiva entre estas duas variáveis. Evidenciado que todos os colaboradores estarão satisfeitos se considerarem a sua empresa atrativa. É certo que os aspetos que podem suportar uma intenção de saída variam de colaborador para colaborador, no entanto, de um modo geral, todos os colaboradores procuram o mesmo numa firma de auditoria: Experiência, estabilidade emocional, progressão e um salário elevado. Deste modo, e se isso se verificar, a empresa é certamente considerada atrativa e o colaborador estará satisfeito.

A satisfação no trabalho apresenta igualmente uma relevância quando relacionada com a intenção de saída. Através da literatura, concluímos que esta variável apresenta uma complexidade elevada, no sentido de interligar diferentes fatores, tal como a motivação, o compromisso e a realização pessoal

Sempre que um colaborador executa uma tarefa relacionada com o seu trabalho e funções, está a influenciar os resultados da firma. Assim sendo, é fundamental que o colaborador esteja satisfeito quando realiza as tarefas para as quais foi contratado, quer para garantir o normal funcionamento da firma, quer para diminuir a sua intenção de saída. De acordo com a literatura, a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída apresenta níveis de significância altos, pois para além de reduzir a sua hipótese de saída, tem ainda influência noutros colaboradores onde a intenção de saída é um fator bastante presente

A performance e qualidade dos colaboradores é algo muito valorizado nas firmas de auditoria, acontecendo não só na contratação de colaboradores com experiência e *background* de qualidade, como também numa aposta contínua de formação e aquisição de novos conhecimentos por parte dos atuais colaboradores. Assim, a forma como o colaborador realiza o seu trabalho, bem como o resultado do mesmo, apresenta elevada significância numa firma de auditoria, quer pelo constante feedback positivo que receberá, quer pela proximidade com uma boa avaliação que culminará numa promoção no final do ano. Apesar da relevância que a atratividade organizacional apresenta na satisfação no trabalho, o mesmo não é verificado na H3a. Através do nosso estudo, concluímos que quanto maior for a satisfação no trabalho, melhor será o desempenho no trabalho, e conseqüentemente, menor será a intenção de saída, no entanto, apesar destas três variáveis se relacionarem entre si, quando confrontamos apenas o desempenho no trabalho com a intenção de saída, a relevância e importância já não é a mesma. Por muito mau que possa ser o seu desempenho no trabalho, se o colaborador se sentir satisfeito e atraído pela empresa, não existe intenção de saída, e, conseqüentemente, não há *turnover*.

Os resultados deste estudo constituem um enorme desafio às firmas de auditoria. A melhoria continua das suas políticas de gestão, a implementação de novas condições de trabalho que acompanhem o mercado e as novas tendências, bem como o reforço da aposta na formação dos seus colaboradores, são fatores nos quais as firmas devem trabalhar, por forma a obterem altos níveis de atratividade e serem vistas como boas firmas para se trabalhar.

Por outro lado, apesar do rigor, brio profissional e exigência que é vivido no seio de uma firma de auditoria, é necessário que estas se foquem mais no bem-estar e felicidade dos colaboradores, mantendo todas as características que as colocam na rota do sucesso, mas ao mesmo tempo,

com um cuidado e estima pelos colaboradores que tornem os índices de rotatividade mais baixos.

Por último, importa referir que este trabalho apresenta limitações. A primeira traduz-se no facto da amostra ser de conveniência e onde a maioria dos inquiridos apresenta pouca experiência na área, o que pode induzir algum enviesamento nas respostas e na consciência com que olham para uma firma de auditoria. Em segundo lugar, o estudo incide sobre uma temática que envolve alguma sensibilidade por parte dos inquiridos (e.g. intenção de saída), o que pode suscitar o denominado efeito da desejabilidade social nas respostas dadas. Relativamente a pesquisas futuras, sugerimos a utilização da análise multi-grupo presente no PLS-SEM. Para isso, a amostra deverá englobar um número maior de indivíduos posicionados em níveis hierárquicos superiores (e.g. managers, seniores) de modo a perceber se os coeficientes estimados nas relações agora estudadas são distintos entre as diferentes categorias profissionais na firma de auditoria.

7. Referências bibliográficas

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183–191.
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). *Maximizing millennials in the workplace*. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14.
- Broek, M.N. ten (2015) *From employer attractiveness to employer branding: results of a mixed methods research*.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 58(2–3), 275–326.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). *A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature*. *Review of Public Personnel Administration*, 36, 115-144
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral- Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Edwards, J.R. (2008). *To prosper, organizational psychology should . . . overcome methodological barriers to progress*. *Journal of Organizational Behavior*, 29. pp. 469–491.
- Fleishman et al.(1967). *Employment testing: Old theories and new research findings*. *American Psychologist*, 36(10), 1128–1137.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures, Lusociência;
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. & Babin, B.J. (2016). *Common methods variance detection in business research*. *Journal of Business Research*. 69 (8). pp. 3192–3198.
- Gaertner, J. F., & Hemmeter, P. E. (1989). *A study of male and female employee turnover in public accounting firms*. *The Journal of Applied Business Research*, 5(3).
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos (243-319)*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Hair, J. F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2a Ed., Los Angeles: Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1), 2–24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1). 115–135
- Herda, D.N. & Lavelle, J.J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.
- Hulland, J. (1999). *Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies*. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Inge Sieben, Fred Stevens. (2009) *Are More Competent Workers More Satisfied?*
- Keller, A., & Semmer, N. (2013). Changes in situational and dispositional factors as predictors of job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 88-98.
- Kim, S. (2005). *Factors affecting state government information technology employee turnover intentions*. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156
- Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45–55.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lo, J. (2015). *The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research*
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297–1347). Chicago: Rand McNally
- Long, C. S. & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*. 5(3), 91-100.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations revisited*. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299-316.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907.
- Mahoney C, Lea J, Schumann P, Jillson I. Turnover, burnout, and job Satisfaction*
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) – *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*,(1), 61-89.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Nissen, V. (2019). Consulting research: A scientific perspective on consulting. In *Advances in Consulting Research* (pp. 1-27). Springer.
- Nitzl, C. (2016). *The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development*. *Journal of Accounting Literature*. 37. pp. 19–35.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). , 27(1), 152-168.
- Nouri, H, & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5). pp. 879–903.

Ramlawati, R. et al. (2021). *External Alternatives, Job Stress on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention*. *Management Science Letters*, 11, 511-518.

Rotenberry, P.F., & Moberg, P.J. (2007). *Assessing the impact of job involvement on performance*. *Management Research News*, 30, 203-215 *Psychology*, 63, 53-61.

Siqueira, M.M.M. & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (300-328). Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M.M.M. (2008). *Satisfação no trabalho*. In: M.M.M., Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (265-274). Porto Alegre: Artmed.

Sullivan, J. (Fevereiro, 2004). “*Eight elements of a successful employment brand*”, *ERE Recruiting Intelligence*.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (1). *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. *Journal of Contemporary Administration*, 7(4), 33-54.

Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 268-283.

Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2005). *Reliability Among Senior Managers of the Marlowe-Crowne Short-form Social Desirability Scale*. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 541–554.

Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.

Zimmerman, R, Darnold, C, (2009) *The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis and Path Model*

8. Anexos

Anexo 1 Itens da IS

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Intenção de saída	IS_1	Qual a probabilidade de deixar o meu emprego nos próximos seis meses?	What is the probability that you will leave this organization in the next six months?	Whiteoak (2007)
	IS_2.1	Estou à procura ativamente de um novo emprego fora desta empresa	I am actively looking for a job outside of this company	Wayne, Shore & Liden (1997)
	IS_2.2	Assim que eu conseguir um emprego melhor, deixarei esta empresa	As soon as I can find a better job, I'll leave this company	
	IS_2.3	Estou a pensar seriamente em deixar o meu emprego	I am seriously thinking about quitting my job	
	IS_2.4	A miúdo, eu penso em deixar o meu trabalho nesta empresa	I often think about quitting my job at this company	
	IS_2.5	Imagino-me a trabalhar na mesma empresa daqui a 5 anos	I think I will be working at this company five years from now (R)	
	IS_2.6	Sinto-me arrependido/a de ter ingressado numa firma de auditoria	I regret having joined this company	Huang, Lawler & Lei (2007)

Anexo 2 Itens da ST

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Satisfação no Trabalho	ST_1	No geral, quão satisfeito está com o seu trabalho?	How do you feel about the job you have now?	Trevor (2001)
	ST_2.1	Eu tenho um real prazer no meu trabalho	I find real enjoyment in my job	Agho, Price & Mueller (1992)
	ST_2.2	Eu gosto mais do meu trabalho do que a média dos meus colegas	I like my job better than the average person	
	ST_2.3	Raramente estou aborrecido/a com o meu trabalho	I am seldom bored with my job	
	ST_2.4	Eu não considero aceitar outro tipo de trabalho	I would not consider taking another kind of job	
	ST_2.5	Eu estou entusiasmado/a com o meu trabalho na maioria dos dias	Most days I am enthusiastic about my job	
	ST_2.6	Eu sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho	I feel fairly well satisfied with my job	

Anexo 3 Itens da AO

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Atratividade Organizacional	AO_1	Para mim, esta empresa é um bom sítio para trabalhar	For me, this company would be a good place to work	(Highhouse, Lievens & Sinar 2003)
	AO_2	u não estaria interessado/a nesta empresa, exceto como último recurso	I would not be interested in this company except as a last resort (R)	
	AO_3	Esta empresa é para mim atrativa como local de trabalho	This company is attractive to me as a place for employment	
	AO_4	Estou interessado/a em aprender mais sobre esta empresa	I am interested in learning more about this company	
	AO_5	Um lugar de trabalho nesta empresa é muito apelativo para mim	A job at this company is very appealing to me	

Anexo 4 Itens do DT

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Desempenho Trabalho	JP_1	Realizou bem as tarefas principais do seu trabalho	Carried out the core parts of your job well	Griffin, Neal & Parker (2007)
	JP_2	Concluiu bem as tarefas principais usando os procedimentos de referência	Completed your core tasks well using the standard procedures	
	JP_3	Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente	Ensured your tasks were completed properly	
	JP_4	Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais	Adapted well to changes in core tasks	
	JP_5	Lidou com as mudanças na maneira como deve executar as suas tarefas principais	Coped with changes to the way you have to do your core tasks	
	JP_6	Aprendeu novas competências para ajudá-lo a adaptar às mudanças nas suas tarefas principais	Learned new skills to help you adapt to changes in your core tasks	
	JP_7	Introduziu melhores práticas de executar as suas tarefas principais	Initiated better ways of doing your core tasks	
	JP_8	Sugeriu ideias para melhorar a forma como as suas tarefas principais são executadas	Come up with ideas to improve the way in which your core tasks are done	

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Desempenho Trabalho	JP_9	Alterou a forma como são executadas as suas tarefas principais	Made changes to the way your core tasks are done	Griffin, Neal & Parker (2007)
	JP_10	Coordenou o seu trabalho com os colegas	Coordinated your work with coworkers	
	JP_11	Comunicou eficazmente com os seus colegas	Communicated effectively with your coworkers	
	JP_12	Forneceu ajuda aos colegas quando solicitado ou necessário	Provided help to coworkers when asked, or needed	
	JP_13	Lidou efetivamente com as mudanças que afetam a sua unidade de trabalho (por exemplo, novos membros)	Dealt effectively with changes affecting your work unit (e.g., new members)	
	JP_14	Aprendeu novas competências ou assumiu novos papéis para lidar com as mudanças do funcionamento da sua unidade de trabalho	Learnt new skills or taken on new roles to cope with changes in the way your unit works	
	JP_15	Respondeu construtivamente às mudanças de como a sua equipa trabalha	Responded constructively to changes in the way your team works	
	JP_16	Sugeriu ideias para tornar a sua unidade de trabalho mais eficaz	Suggested ways to make your work unit more effective	
	JP_17	Desenvolveu métodos novos e aprimorados para ajudar a sua unidade de trabalho a ter uma melhor performance	Developed new and improved methods to help your work unit perform better	
	JP_18	Melhorou a maneira como a sua unidade de trabalho faz as coisas	Improved the way your work unit does things	
	JP_19	Apresentou uma imagem positiva da empresa a outras pessoas (por exemplo, a clientes)	Presented a positive image of the organisation to other people (e.g., clients)	
	JP_20	Defendeu a empresa se outros a criticaram	Defended the organisation if others criticized it	
	JP_21	Falou de forma positiva sobre a sua empresa	Talked about the organisation in positive ways	

Variável	Item	Questionário	Tradução	Autor
Desempenho Trabalho	JP_22	Respondeu de forma flexível a mudanças gerais na empresa	Responded flexibly to overall changes in the organisation (e.g., changes in management)	Griffin, Neal & Parker (2007)
	JP_23	Lidou com as mudanças na forma como a organização opera	Coped with changes in the way the organisation operates	
	JP_24	Adquiriu novas competências ou informações que o(a) ajudaram a adaptar-se às mudanças gerais na empresa	Learnt skills or acquired information that helped you adjust to overall changes in the organization	
	JP_25	Fez sugestões para melhorar a eficiência geral da empresa (por exemplo, sugestões para alterar procedimentos administrativos)	Made suggestions to improve the overall effectiveness of the organisation (e.g., by suggesting changes to administrative procedures)	
	JP_26	Envolveu-se em mudanças que estão a contribuir a melhorar a eficácia geral da empresa	Involved yourself in changes that are helping to improve the overall effectiveness of the organization	
	JP_27	Criou maneiras de aumentar a eficiência dentro da empresa	Come up with ways of increasing efficiency within the organization	

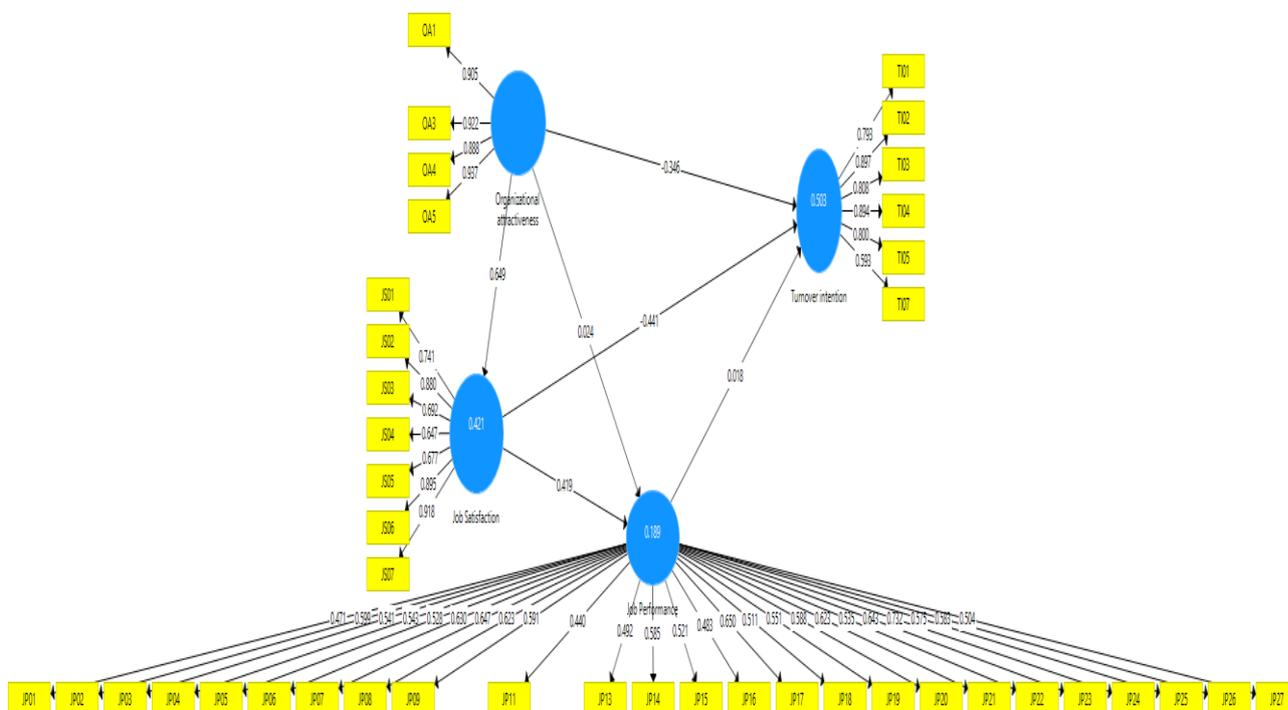
Anexo 5 Matriz de Correlação entre Indicadores e Variáveis Latentes (cross-loadings e outer loadings)

	DT	ST	AO	IS
DT01	0.471	0.169	0.056	-0.090
DT02	0.599	0.267	0.149	-0.164
DT03	0.541	0.237	0.117	-0.162
DT04	0.543	0.256	0.083	-0.127
DT05	0.528	0.136	0.056	0.031
DT06	0.630	0.245	0.178	-0.130
DT07	0.647	0.246	0.081	-0.202
DT08	0.623	0.307	0.205	-0.072
DT09	0.591	0.260	0.171	-0.102
DT11	0.440	0.304	0.237	-0.206
DT13	0.492	0.133	0.122	-0.016
DT14	0.585	0.039	-0.002	0.055
DT15	0.521	0.044	0.120	0.015
DT16	0.483	0.136	0.064	-0.070
DT17	0.650	0.202	0.101	-0.091
DT18	0.511	0.037	0.026	0.006
DT19	0.551	0.204	0.207	-0.216
DT20	0.588	0.346	0.318	-0.311
DT21	0.623	0.384	0.361	-0.365
DT22	0.535	0.235	0.165	-0.129
DT23	0.643	0.164	0.109	-0.035
DT24	0.732	0.277	0.179	-0.146
DT25	0.575	0.170	0.063	-0.064
DT26	0.583	0.185	0.118	-0.114
DT27	0.504	0.131	-0.053	0.025
ST01	0.238	0.741	0.626	-0.513
ST02	0.370	0.880	0.498	-0.593
ST03	0.265	0.692	0.394	-0.412
ST04	0.245	0.647	0.305	-0.289
ST05	0.361	0.677	0.375	-0.513
ST06	0.416	0.895	0.582	-0.573
ST07	0.446	0.918	0.673	-0.631
AO1	0.259	0.681	0.905	-0.631
AO3	0.287	0.562	0.922	-0.490
AO4	0.255	0.495	0.888	-0.533
AO5	0.281	0.609	0.937	-0.618
IS01	-0.160	-0.432	-0.498	0.793
IS02	-0.212	-0.591	-0.558	0.897
IS03	-0.303	-0.516	-0.505	0.808
IS04	-0.184	-0.574	-0.520	0.894
IS05	-0.274	-0.540	-0.458	0.800
IS07	-0.194	-0.496	-0.471	0.593

Anexo 6 Multicolinearidade das Variáveis Independentes (critério VIF)

	<i>ST</i>	<i>AO</i>	<i>JP</i>
<i>ST</i>			1,139594
<i>AO</i>	1,490877		
<i>JP</i>		1,058151	

Anexo 7 Relação entre variáveis através do SMART PLS



Anexo 8 Outer Loadings

<i>Variável</i>	DT	ST	AO	IS
DT01	0,471	0,169	0,056	-0,090
DT02	0,599	0,267	0,149	-0,164
DT03	0,541	0,237	0,117	-0,162
DT04	0,543	0,256	0,083	-0,127
DT05	0,528	0,136	0,056	0,031
DT06	0,630	0,245	0,178	-0,130
DT07	0,647	0,246	0,081	-0,202
DT08	0,623	0,307	0,205	-0,072
DT09	0,591	0,260	0,171	-0,102
DT11	0,440	0,304	0,237	-0,206
DT13	0,492	0,133	0,122	-0,016
DT14	0,585	0,039	-0,002	0,055
DT15	0,521	0,044	0,120	0,015
DT16	0,483	0,136	0,064	-0,070
DT17	0,650	0,202	0,101	-0,091
DT18	0,511	0,037	0,026	0,006
DT19	0,551	0,204	0,207	-0,216
DT20	0,588	0,346	0,318	-0,311
DT21	0,623	0,384	0,361	-0,365
DT22	0,535	0,235	0,165	-0,129
DT23	0,643	0,164	0,109	-0,035
DT24	0,732	0,277	0,179	-0,146
DT25	0,575	0,170	0,063	-0,064
DT26	0,583	0,185	0,118	-0,114
DT27	0,504	0,131	-0,053	0,025
ST01	0,238	0,741	0,626	-0,513
ST02	0,370	0,880	0,498	-0,593
ST03	0,265	0,692	0,394	-0,412
ST04	0,245	0,647	0,305	-0,289
ST05	0,361	0,677	0,375	-0,513
ST06	0,416	0,895	0,582	-0,573
ST07	0,446	0,918	0,673	-0,631
AO1	0,259	0,681	0,905	-0,631
AO3	0,287	0,562	0,922	-0,490
AO4	0,255	0,495	0,888	-0,533
AO5	0,281	0,609	0,937	-0,618
IS01	-0,160	-0,432	-0,498	0,793
IS02	-0,212	-0,591	-0,558	0,897
IS03	-0,303	-0,516	-0,505	0,808
IS04	-0,184	-0,574	-0,520	0,894
IS05	-0,274	-0,540	-0,458	0,800
IS07	-0,194	-0,496	-0,471	0,593