



**Editor Responsável:** Rodrigo de Souza Gonçalves  
Andrea de Oliveira Gonçalves  
**Editor Associado:** João Abreu de Faria Bilhim  
**Processo de Avaliação:** Double Blind Review pelo SEER/OJS

## Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos

### RESUMO

**Objetivo:** Buscou-se analisar a influência dos fatores de ajustes do indivíduo com o ambiente de trabalho (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-grupo e ajuste pessoa-trabalho) na intenção de rotatividade de servidores públicos de órgão da justiça brasileira.

**Método:** Aplicou-se questionários a 449 servidores públicos, cujos dados foram analisados por meio de equações estruturais.

**Originalidade/Relevância:** Evidencia que a rotatividade é atenuada ao se considerar a adequação do indivíduo a vários aspectos do ambiente de trabalho.

**Resultados:** Os resultados confirmaram estatisticamente que quanto maior a congruência de objetivos, o ajuste suplementar e o ajuste das necessidades-suprimentos menor tende ser a intenção de rotatividade. Contudo, não se comprovou que a congruência de valores, o ajuste complementar e o ajuste de demandas-habilidades afetam negativamente a intenção de rotatividade. Observou-se que o ajuste pessoa-organização se relaciona positivamente ao ajuste pessoa-grupo e ao ajuste pessoa-trabalho. Ademais, comprovou-se que os ajustamentos de pessoa-organização e pessoa-grupo medeiam a relação entre o ajuste pessoa-trabalho e a intenção de rotatividade.

**Contribuições Teóricas:** Contribui ao destacar fatores que promovem a congruência entre a pessoa e o ambiente de trabalho. Adiciona as dimensões de ajuste às pesquisas que examinam a rotatividade no setor público, especialmente no campo da justiça, de maior percepção de justiça organizacional e remunerações elevadas.

**Contribuições para a Gestão:** Permite que as organizações públicas foquem seus escassos recursos na promoção de adequação do servidor às dimensões mais relevantes para mitigar a rotatividade, e consequentemente reduzir gastos com concursos e treinamentos.

**Palavras-chave:** Ajuste pessoa-organização, Ajuste pessoa-grupo, Ajuste pessoa-trabalho, *Turnover*.

#### How to Cite (APA)

Santos, E. A., Sallaberry, J. D., Bortoluzzi, D. A., Flach, L., & Saraiva, M. C. C. M. (2023). Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 26 (2), 249-278. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v26i2.3022>

Edicreia Andrade dos Santos   
Universidade Federal do Paraná, Paraná,  
Brasil  
[edicreiaandrade@yahoo.com.br](mailto:edicreiaandrade@yahoo.com.br)

Jonatas Dutra Sallaberry   
Universidade Federal do Paraná, Paraná,  
Brasil  
[jonatas.sallaberry@hotmail.com](mailto:jonatas.sallaberry@hotmail.com)

Daiane Antonini Bortoluzzi   
Universidade Federal do Mato Grosso, Mato  
Grosso, Brasil  
[daianeantonini@gmail.com](mailto:daianeantonini@gmail.com)

Leonardo Flach   
Universidade Federal de Santa Catarina,  
Santa Catarina, Brasil  
[leonardo.flach@gmail.com](mailto:leonardo.flach@gmail.com)

Mayla Cristina Costa Maroni  
Saraiva   
Universidade de Brasília, Brasília, Brasil  
[mayla.c.costa@gmail.com](mailto:mayla.c.costa@gmail.com)

**Recebido:** Janeiro 23, 2023  
**Revisado:** Julho 07, 2023  
**Aceito:** Julho 07, 2023  
**Publicado:** Setembro 30, 2023



## 1 INTRODUÇÃO

O controle em uma organização pode ser entendido como qualquer processo pelo qual as entidades ou seus representantes direcionam, motivam e encorajam seus membros a agir de maneira desejável para alcançar os objetivos organizacionais (Merchant & Van der Stede, 2017). Desse modo, entende-se que as organizações precisam controlar os indivíduos por meio de mecanismos formais ou cooptá-los na cultura ou nos valores organizacionais (Ouchi, 1979). Esses mecanismos são os sistemas de controles gerenciais que são usados para influenciar o comportamento dos indivíduos (Merchant & Van der Stede, 2017) e possuem como elemento central a congruência de objetivos entre indivíduos e organização.

O pressuposto destes controles é de que, quando os indivíduos compartilham objetivos congruentes com a organização, é mais provável que apresentem resultados favoráveis; no entanto, caso contrário, os indivíduos só podem trabalhar em direção dos seus objetivos pessoais (Chen & Tjosvold, 2005). O alinhamento de objetivos influencia a maneira como os indivíduos de diferentes cargos e funções interagem com a organização e entre si para melhoria da eficiência organizacional.

A necessidade de manter altos níveis de congruência de objetivos na organização evidencia a importância do ajuste entre indivíduo e seu ambiente de trabalho (Rocha Neto & Santana, 2022). Tais relações têm sido investigadas nos últimos anos (Freitas et al., 2022; Muala et al., 2022; Pinho et al., 2022; Soares et al., 2022) para entender os seus reflexos em diversas relações, tais como na satisfação no trabalho, justiça organizacional, envolvimento, condições de trabalho e autoeficácia, para entender o que pode diminuir a intenção de rotatividade dos indivíduos (Abdalla et al., 2018, Pirrolas & Correia, 2021).

Uma das abordagens teóricas usadas nessa temática é a do ajuste pessoa-ambiente (APA), reconhecida como uma base para a compreensão da congruência entre a pessoa e o

ambiente de trabalho (Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018). Este corpo teórico oferece uma estrutura para avaliar e prever como as características dos indivíduos e do ambiente de trabalho determinam o bem-estar do trabalhador e, com isso permite identificar pontos de intervenção preventiva para ajustes. Entre os tipos mais estudados de ajustamento pessoa-ambiente, encontram-se o ajuste pessoa-organização, o ajuste pessoa-grupo e o ajuste pessoa-trabalho.

Para medir o ajustamento de um indivíduo com a organização, podem-se considerar vários resultados como a intenção de rotatividade, atitudes proativas, comprometimento organizacional, identificação organizacional etc. (Kamalaveni et al., 2019). A intenção de rotatividade, um dos resultados mencionados, é definida como uma vontade consciente e deliberada do indivíduo de deixar a organização (Rocha Neto & Santana, 2022; Sallaberry et al., 2021; Tett & Meyer, 1993). Essa intenção é um fator precedente para prever efetivamente a propensão de um indivíduo a mudar de trabalho e/ou organização (Jung et al., 2010; Rocha Neto & Santana, 2022).

A temática de rotatividade é amplamente pesquisada em organizações privadas, porém, no setor público os estudos ainda são escassos (Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts et al., 2011; Rocha Neto & Santana, 2022; Sallaberry et al., 2021). A maioria dos estudos se concentram na organização como unidade de análise, identificando vários fatores relacionados a rotatividade, incluindo oportunidades de avanço interno, fornecimento de creches no local e outras políticas voltadas para a família, sindicalização, idade média da força de trabalho, e porcentagem de indivíduos que trabalham em período integral (Pitts et al., 2011).

Em 2020, o Ministério de Economia do Brasil, editou uma Portaria 282/2020 (alteradas pela Portaria nº 357, de 26 de outubro de 2020 e Portaria nº 3.499, de 26 de março de 2021) de movimentação de servidores públicos, evidenciando a necessidade de maior flexibilização das regras para tornar o processo de alteração de lotação do servidor público

menos burocrático e dar oportunidades para novos aprendizados e experiências para servidores de órgãos públicos no Brasil, mitigando as perdas causadas pela rotatividade (Ministério da Economia, 2020a; 2020b; 2021). Depreende-se que essa foi uma medida potencial para favorecer os servidores e diminuir a rotatividade, visto que os resultados organizacionais podem ser comprometidos quando se tem altos índices de rotatividade de pessoal, além de incorrer por exemplo em custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculo com fornecedores e clientes etc.)

Com base no exposto, busca-se nesta pesquisa analisar a influência dos fatores de ajustes do indivíduo com o ambiente de trabalho (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-grupo e ajuste pessoa-trabalho) na intenção de rotatividade. Para tanto, aplicou-se um questionário a 449 servidores públicos de um órgão do sistema de justiça do Brasil, cujos dados foram analisados por meio da técnica de equações estruturais. Ressalta-se quanto a escolha da amostra que, embora a concorrência dos concursos públicos da área de justiça são altas, que as remunerações são consideráveis, que há estabilidade no cargo, e que as condições estruturais de trabalho em sua maioria são muito boas; é preciso entender que aos valores organizacionais percebidos variam de indivíduo para indivíduo, que pode haver outros falta de reconhecimento, insatisfação profissional, e/ou falta de ajuste do indivíduo com o ambiente de trabalho etc., o que pode influenciar na intenção de rotatividade dos mesmos.

Este estudo é justificado por três fatores inter-relacionados. Primeiro, contribui para o fluxo de literatura que busca compreender melhor quais fatores promovem a congruência entre a pessoa e o ambiente de trabalho no contexto organizacional (Cable & DeRue, 2002; Lauver & Kristof-Brown, 2001; O'Reilly et al., 1991). Ressalta-se que essas relações são avaliadas empiricamente, possibilitando inferências para as entidades do âmbito público.

Segundo, há pesquisas limitadas que examinam essas relações no setor público, em especial com abordagem na intenção de rotatividade (Moynihan & Landuyt, 2008; Rocha Neto & Santana, 2022; Sallaberry et al., 2021), principalmente no campo da justiça no qual infere-se uma maior percepção de justiça organizacional e remunerações elevadas no contexto brasileiro. Em terceiro, o estudo reforça os pilares teórico-empíricos no que tange a observação de que as organizações alocam recursos significativos para desenvolver e manter a adequação entre os colaboradores, as tarefas que executam e a organização como um todo, pois essa compatibilidade está ligada a atitudes favoráveis dos indivíduos e a resultados organizacionais positivos (Rocha Neto & Santana, 2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Intenção de rotatividade

A intenção de rotatividade é um fator precedente para prever efetivamente a propensão de um indivíduo a mudar de profissão ou de organização (Jung et al., 2010; Rocha Neto & Santana, 2022; Sallaberry et al., 2021; Tett & Meyer, 1993). A intenção de rotatividade refere-se, portanto, à intenção de um indivíduo abandonar a organização em que trabalha (Meyer & Allen, 1984; Rocha Neto & Santana, 2022; Sallaberry et al., 2021). O entendimento dessas intenções pode ajudar a organização a identificar maneiras de promover ou reduzir a rotatividade de servidores e, portanto, o *turnover* real (Freitas et al., 2022; Soares et al., 2022).

No setor público, pesquisas anteriores mostram que é menos provável que os servidores planejem deixar seus empregos quando tiverem altos níveis de envolvimento e motivação intrínseca (Bertelli, 2007, Kamalaveni et al., 2019), quando estiverem satisfeitos com suas oportunidades de progressão (Kim, 2005; Pirrolas & Correia, 2022a), quando a organização possui boas políticas de diversidade (Moynihan & Landuyt, 2008); quando possui altos níveis de confiança em seus supervisores e quando sentem que tem um bom

ajuste com a organização, com o grupo de trabalho e com as tarefas; e quando tenham forte identificação organizacional (Pirrolas & Correia, 2022b; Rocha Neto & Santana, 2022). Em síntese, a rotatividade é uma função das características organizacionais, das condições econômicas e do mercado de trabalho, das características sociodemográficas dos funcionários, da satisfação no trabalho e das percepções da gerência e do ambiente de trabalho (Pitts et al., 2011).

Na literatura, há ainda poucos estudos que buscaram entender os fatores determinantes da intenção de rotatividade no serviço público tanto em âmbito internacional (Kim, 2005; Bertelli, 2007; Moynihan & Pandey, 2008) e, no âmbito nacional (Sallaberry et al., 2021; Rocha Neto & Santana, 2022). Internacionalmente, Kim (2005) realizou sua pesquisa com funcionários de departamentos de Tecnologia da Informação de dois governos estaduais do executivo (Nevada e Washington) para analisar como as características do trabalho, o ambiente de trabalho e as práticas de gestão de recursos humanos influenciam suas intenções de rotatividade. Os resultados mostraram que a exaustão no trabalho, a ênfase no gerenciamento participativo e as oportunidades de progresso foram variáveis estatisticamente significativas, porém a satisfação salarial não foi um fator estatisticamente significativo.

Bertelli (2007) estimou um modelo de resposta a intenção de rotatividade usando dados do *Federal Human Capital Survey* e aplicou a servidores públicos de uma subunidade do Tesouro dos Estados Unidos. Os resultados revelam, entre outras coisas, que preferências solidárias funcionais e de amizade são determinantes importantes da intenção de rotatividade, mas, o aumento da responsabilidade está associado a uma maior rotatividade entre os subordinados.

Por sua vez, Moynihan e Pandey (2008) examinaram a influência das redes sociais e a congruência na intenção de rotatividade entre funcionários públicos de sete organizações públicas dos Estados Unidos e cinco sem-fins lucrativos que pertencem à área de serviços



humanos, oferecendo serviços como assistência médica, saúde pública, proteção infantil, defesa de grupos de interesse e serviços psicológicos/psiquiátricos. Argumentaram que os funcionários estão em redes sociais dentro e fora de sua organização, e essas redes moldam suas atitudes e comportamentos. Dentre as descobertas, verificou-se um forte apoio ao papel das redes intraorganizacionais, mas um apoio relativamente fraco ao efeito de redes externas. Também identificaram que os servidores que experimentam um forte ajuste pessoa-organização em termos de congruência de valor têm maior probabilidade de oferecer um compromisso de longo prazo.

No âmbito brasileiro, Sallaberry et al. (2021) analisaram a relação do perfil dos servidores do Ministério Público brasileiro com a intenção de turnover com vistas a entender melhor, quais fatores influenciam na intenção de turnover no setor público, visto que, no Brasil, ela ocorre predominantemente em caráter voluntário, devido às barreiras da estabilidade. Dentre os principais resultados obteve-se evidências de que o gênero feminino possui menor intenção de turnover, assim como servidores mais longevos e de maior remuneração. Ademais, diferente do que era esperado pelos autores, não foi confirmada a hipótese de que servidores mais experientes na organização têm menor intenção de turnover, bem como o tipo de vínculo e parcialmente a atividade desenvolvida. Como implicações práticas resultantes, as evidências encontradas permitiram identificar grupos de servidores que demandam maior investimento em políticas de valorização e retenção para evitar os custos da rotatividade.

Por fim, Rocha Neto e Santana (2022) verificaram as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade na carreira de militares da ativa distribuídos em todo o território nacional, das áreas finalística e de apoio de uma instituição das Forças Armadas. Os resultados evidenciaram que a motivação não mostrou relação significativa com a intenção de rotatividade, tendo sido apenas a identificação

organizacional confirmada como variável preditora. Portanto, além da identificação com a organização ser fundamental para que os militares não desejem deixá-la, o perfil para a carreira militar pode reforçar a identificação organizacional. Estes resultados permitem inferir que fatores como ajustes a organização, ambiente e grupo de trabalho são importantes para baixa intenção de saída desses militares.

Com base nestes estudos, observa-se a relevância de entender a intenção de rotatividade dos servidores a partir das influências dos fatores de ajustes do indivíduo com o ambiente de trabalho (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-grupo e ajuste pessoa-trabalho).

## 2.2 Relações entre Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade

O corpo teórico ajuste pessoa-ambiente (APA) tem o comportamento humano como uma função da interação entre indivíduos e os ambientes (Kristof, 1996), e configura-se como uma estrutura para avaliar e prever como as características dos indivíduos e do ambiente de trabalho determinam o bem-estar do trabalhador e, com isso permite identificar pontos de intervenção preventiva para ajustes. O APA considera alguns componentes de ajustes no ambiente de trabalho como o ajuste pessoa-organização (APO), o ajuste pessoa-grupo (APG), o ajuste pessoa-trabalho (APT); o ajuste pessoa-vocação (APV), e ajuste pessoa-supervisor (APS) (Van Vianen, 2018). O ajuste pessoa-vocação e pessoa-trabalho são considerados tipos complementares de ajuste porque se relacionam a atributos como preferências, necessidades e habilidades que são complementados por ofertas e demandas ambientais ou vice-versa. Ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-grupo e ajuste pessoa-supervisor são geralmente concebidos como ajustes suplementares em relação a atributos como personalidades, valores e objetivos (Van Vianen, 2018). Neste estudo, a ênfase será nos ajustes de pessoa-organização, de pessoa-grupo, e de pessoa-trabalho.



O ajuste pessoa-organização (APO) é descrito como a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando pelo menos uma entidade fornece o que a outra precisa ou elas compartilham características fundamentais semelhantes, ou ambas (Kristof, 1996; Van Vianen, 2018). Derivado da premissa central de que diferentes tipos de indivíduos são atraídos por distintos tipos de organizações e localizados no debate mais amplo a respeito do APA, o APO enfatiza a importância do ajuste entre indivíduos e os processos de trabalho e a importância de criar uma identidade organizacional por meio da institucionalização de valores consistentes que permeiam a cultura de uma organização (Werbel & DeMarie, 2005; Van Vianen, 2018).

Desse modo, as abordagens acerca do APO enfatizam o ajustamento entre as pessoas, as características do clima e da cultura organizacional, os objetivos a atingir, focando especial atenção ao alinhamento entre os valores individuais e organizacionais (Kasimati, 2011). Assim, o APO pode ser entendido por dois sistemas sendo o de congruência de valores (nível de semelhança entre os valores pessoais de um indivíduo versus os valores impostos pela organização) e o de congruência de objetivos (consistência entre os objetivos individuais de uma pessoa e os objetivos organizacionais e fornece uma condição essencial que motiva os funcionários a mostrar atitudes e comportamentos positivos) (Kristof, 1996). Esses dois sistemas são independentes e, por vezes, podem estar em consonância ou entrar em conflito, gerando bem-estar ou tensão e que podem influenciar na eficácia organizacional (Kasimati, 2011). Com isso, o APO é sustentado pelo pressuposto de que atitudes, comportamento e outros resultados no nível da pessoa resultam não apenas do indivíduo ou do ambiente de forma independente, mas da interação entre os dois.

Piasentin e Chapman (2006) sugeriram que haveria níveis mais altos de APO, na medida em que os valores do indivíduo sejam congruentes com os da organização. Nesse sentido, indivíduos que exibem preferências de valor semelhantes às orientações de valor de

sua organização têm maior probabilidade de mostrar atitudes favoráveis no trabalho e menor interesse em deixar a organização. Com base nesses argumentos, espera-se que quando há congruência de valores e congruência de objetivos entre indivíduo e organização, menor será sua intenção de rotatividade. Com isso, propõe-se a hipótese:

H1: A (a) congruência de valores e a (b) congruência de objetivos estão negativamente relacionadas à intenção de rotatividade dos indivíduos.

O segundo ajuste é de Pessoa-Grupo (APG), definido como a compatibilidade entre um indivíduo e outros membros do grupo de trabalho (Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999) e seu resultado influencia o desempenho individual e do grupo. A literatura indica que a atratividade e coesão percebidas do grupo são maiores quando os membros têm altos graus de semelhança de atitude, além de que há evidências de que o APG tem uma correlação positiva com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, enquanto está negativamente correlacionado com a intenção de rotatividade (Abdalla et al., 2018). Também evidencia que o grau de similaridade entre indivíduos e membros da equipe pode ser especialmente importante na assimilação e retenção de novos membros para a organização (Abdalla et al., 2018). Assim, indivíduos com altos níveis de APO e APG são mais propensos a perceber fortes conexões entre ajudar seus colegas e a organização como um todo (Abdalla et al., 2018). Portanto, é provável que esses indivíduos também tenham níveis mais altos de desempenho em atividades e funções adicionais (Vogel & Feldman, 2009). Assim, conjectura-se a hipótese:

H2. O APO relaciona-se positivamente ao APG.

O APG pode existir quando alguém é semelhante aos membros do grupo/equipe de trabalho em valores (suplementares) ou quando possui conhecimentos, capacidades e habilidades relevantes para o trabalho (complementares) (Abdalla et al., 2018; Van Vianen, 2018). Desse modo, o APG é compreendido por dois diferentes tipos, sendo o APG

suplementar que ocorre quando um indivíduo possui características semelhantes às características organizacionais existentes, e o APG complementar que ocorre quando um indivíduo preenche um vazio ou acrescenta algo que está faltando na organização (Abdalla et al., 2018).

Uma diferença essencial entre os tipos de ajuste complementar e suplementar está na definição de ambiente. No primeiro tipo, o ambiente é descrito de acordo com as pessoas que o habitam, enquanto no ajuste suplementar o ambiente é definido à parte de seus habitantes. Assim, quando os indivíduos percebem que são semelhantes a outros funcionários da organização, tendem a exibir atitudes e comportamentos positivos no trabalho, além de níveis mais baixos de intenção de rotatividade no ambiente organizacional (Pirrolas & Correia, 2021, Westerman & Cyr, 2004). Portanto, com base no descrito espera-se que tanto o ajuste complementar quanto o suplementar afetem na redução da intenção de rotatividade dos indivíduos, permitindo propor as seguintes hipóteses:

H3. O (a) ajuste suplementar e o (b) ajuste complementar estão negativamente relacionados à intenção de rotatividade dos indivíduos.

O tipo de ajuste Pessoa-Trabalho (APT) refere-se à correspondência entre os requisitos do trabalho como conhecimentos, competências e habilidades e as qualificações dos funcionários, ou seja, a correspondência entre as necessidades dos funcionários e os suprimentos do trabalho (Abdalla et al., 2018; Edwards, 1991; Van Vianen, 2018). Em outras palavras, o APT refere-se à correspondência entre as habilidades de uma pessoa e as demandas por atributos de um trabalho. Com isso, sintetiza-se que o APT se concentra no nível individual de análise e garante que os indivíduos tenham o conhecimento técnico para executar seus trabalhos designados e fazer valiosas contribuições (Abdalla et al., 2018; Werbel & DeMarie, 2005).

O APT é influenciado pelo APO, pois eles são conceitos distintos e interdependentes (Abdalla et al., 2018; Kristof, 1996). Nas organizações, é preferível a seleção de indivíduos com base no APO e no APT, a fim de mantê-los motivados, satisfeitos e altamente comprometidos (Abdalla et al., 2018), pois estes terão menor intenção de rotatividade (Pinho et al., 2022; Soares et al., 2022). Contudo, ambos os ajustes são construtos separados e afetam de forma distinta as variáveis de resultado (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Com base no exposto, espera-se quanto maior o ajustamento da pessoa-organização maior tenderá a ser o ajustamento pessoa-trabalho e assim propõe-se a hipótese:

H4. O APO se relaciona positivamente ao APT.

O APT pode ser entendido em dois tipos de ajustamento sendo o ajuste necessidades-suprimentos e o ajuste demandas-habilidades. O ajuste necessidade-suprimento trata-se da congruência entre as necessidades dos funcionários e os suprimentos que emanam de seu trabalho; e o ajuste demandas-habilidades diz respeito a congruência entre o conhecimento, as competências e as habilidades de um indivíduo em atendimento ao seu trabalho (Abdalla et al., 2018; Piasentin & Chapman, 2006).

O ambiente de trabalho fornece recursos financeiros, físicos e psicológicos, bem como oportunidades relacionadas, interpessoais e de crescimento exigidas pelos indivíduos. Quando tais recursos do ambiente atendem às necessidades de um indivíduo, o ajuste das necessidades-suprimentos é alcançado. De outro lado, um ambiente pode exigir contribuições de indivíduos em termos de tempo, esforço, comprometimento, conhecimento, habilidades e atitudes. Assim, o ajuste de demandas-habilidades é alcançado quando a contribuição (suprimento) dos indivíduos atende às demandas ambientais. Em síntese, o ajuste das necessidades-suprimentos ocorre quando um ambiente satisfaz as necessidades, desejos e ou preferências, e o ajuste de demandas-habilidades ocorre quando um indivíduo possui as habilidades necessárias para atender as demandas ambientais (Sekiguchi, 2004).

Estudos apoiam os vínculos entre atitudes e comportamentos voltados ao trabalho, pois mudanças em qualquer um deles se relaciona positivamente, como por exemplo, o engajamento no trabalho (Abdalla et al., 2018; Van Vianen, 2018). Isso pode ser explicado pelo fato de que os indivíduos esperam que sua organização cumpra muitas obrigações como parte do contrato de trabalho oficial e não oficial (o que corresponde à perspectiva de adequação das necessidades-suprimentos). Quando a organização falha, em cumprir o que é obrigada a dar em troca das contribuições dos funcionários, ocorre uma quebra do contrato psicológico e então ocorre a intenção de rotatividade. Nesta perspectiva, espera-se que quando há o ajustamento das necessidades-suprimentos e das demandas-habilidades, menor será a intenção de rotatividade dos indivíduos e, assim, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H5: O (a) ajuste das necessidades-suprimentos e o (b) ajuste de demandas-habilidades estão negativamente relacionados à intenção de rotatividade dos indivíduos.

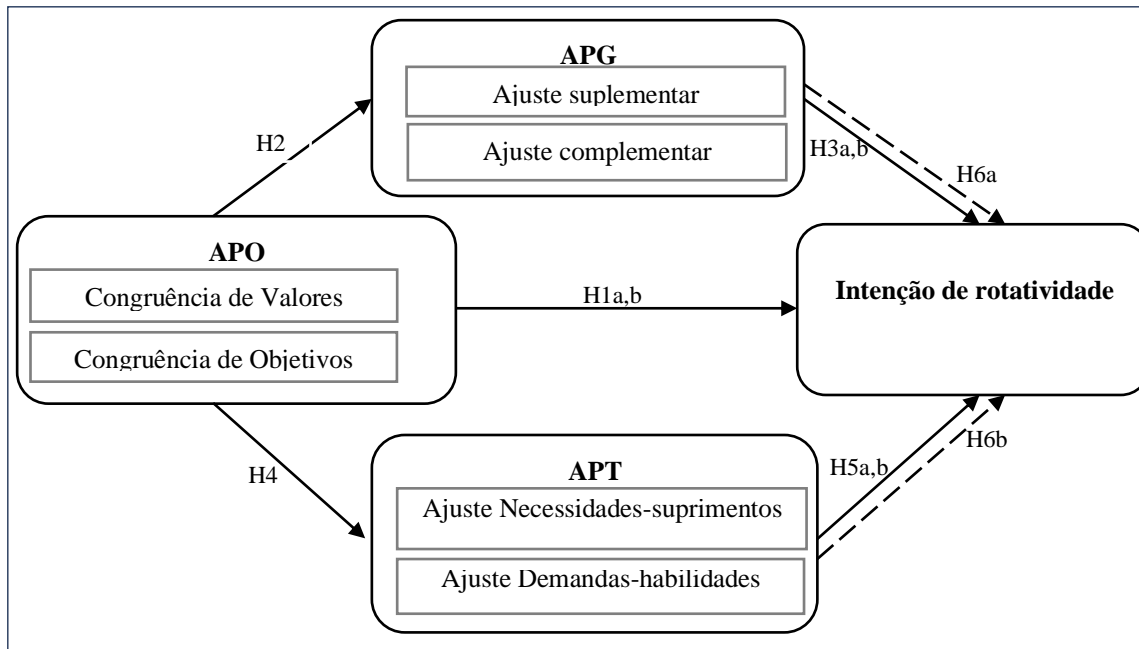
Por fim, propõe-se testar possíveis efeitos de mediação do APG e do APT nas relações entre APO e intenção de rotatividade do indivíduo (Abdalla et al., 2018). Justifica-se essa proposta devido ao fato de que pesquisas como de Abdalla et al., (2018) mostraram que as características do grupo e do trabalho representam o contexto laboral proximal dos funcionários em comparação com o ambiente organizacional mais distal. Portanto, em uma primeira perspectiva espera-se que, quanto maior o ajustamento entre pessoa-organização, maior será o ajustamento pessoa-grupo e, por consequência, menor será a intenção de rotatividade do indivíduo. Na mesma direção, supõe-se que quanto maior o ajustamento entre pessoa-organização, maior será o ajustamento pessoa-trabalho e, por consequência, menor será a intenção de rotatividade do indivíduo. Com base nestas conjecturas, descrevem-se as seguintes hipóteses:

H6. O (a) APG e o (b) APT medeiam a relação entre o APO e a intenção de rotatividade dos indivíduos.

Com base no contexto descrito, a Figura 1 apresenta o modelo teórico desta pesquisa.

**Figura 1**

*Desenho da pesquisa*



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Seleção da Amostra

A população desta pesquisa é constituída por servidores de um órgão que é essencial à função jurisdicional do Estado no Brasil. Os dados foram coletados por meio de questionários on-line encaminhados por *e-mail*, no período entre agosto e setembro de 2019, a partir de um universo de aproximadamente 10 mil servidores ativos, sendo 3.200 selecionados aleatoriamente para envio de e-mails de convite de participação, dos quais foram obtidas 449 respostas válidas (Tabela 1).

Os respondentes foram informados da assegução ética mediante a livre participação e anonimização das respostas, em compliance com a legislação de proteção de dados, e apoiada nos procedimentos éticos exigidos pela comissão de ética das instituições de ensino e pesquisa dos autores. Ressalta-se que a amostra foi composta quase que igualmente entre



homens e mulheres; que estão na entidade, em sua maioria, entre 1 e 10 anos; que a maioria tinha remuneração entre 10 e 13 salários mínimos e, que a maior parte era servidor efetivo.

**Tabela 1**

*Dados dos Respondentes (n= 449)*

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Experiência no Órgão</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Prefiro não responder	5	1,12	Menos de 1 ano	8	1,78
Feminino	223	49,66	De 1 a 5 anos	106	23,61
Masculino	221	49,22	De 5 a 10 anos	107	23,83
			De 10 a 15 anos	97	21,6
			De 15 anos ou mais	131	29,18
<b>Renda</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Vínculo</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Prefiro não responder	31	6,7	Comissionado (sem vínculo)	36	8,02
Menos de 10 SM	90	20,09	Efetivo (concurado)	406	90,42
De 10 até 13 SM	174	38,84	Requisitado	4	0,89
De 13 até 16 SM	94	20,98	Sem resposta	3	0,67
De 16 até 19 SM	38	8,48			
A partir de 19 SM	22	4,91			

*Nota:* SM: salários mínimos, que na data da coleta era de R\$ 998,00.

### 3.2 Instrumento de pesquisa, coleta e procedimentos de análise de dados

A coleta de dados se deu por meio de um questionário adaptado de Abdalla et al. (2018), composto por 5 construtos dispostos em 2 blocos. No primeiro bloco, foi disposto os construtos de Ajuste Pessoa-Organização (APO), Ajuste Pessoa-Grupo (APG), Ajuste Pessoa-Trabalho (APT) e intenção de rotatividade com 33 questões. O construto de APO foi compreendido pelas variáveis de congruência de valores (7 questões) de Cable e DeRue (2002) e Abdalla et al., (2018), e a congruência de objetivos (7 questões) de Supeli e Creed (2014) e Abdalla et al. (2018). O segundo construto (APG) constituiu-se das variáveis ajuste suplementar (6 questões) e ajuste complementar (5 questões), ambas com sustentação teórica em Piasentin e Chapman, (2006) e Abdalla et al. (2018). O terceiro construto foi o APT e consistiu nas variáveis de ajuste necessidade-suprimentos (5 questões) e ajuste demandas-habilidades (4 questões), ambas baseadas nos estudos de Cable e DeRue (2002) e Abdalla et al. (2018). O construto quatro foi sobre intenção de rotatividade (3 questões) e sustentado em Cammann et al. (1983) e Abdalla et al. (2018). O segundo bloco, comportou as 4 questões

relacionadas as características sociodemográficas dos respondentes usadas para a caracterização da amostra.

Para resposta às assertivas, exceto as do bloco e de dados sociodemográficos, foi solicitado aos respondentes a indicarem seu grau de concordância considerando a escala tipo Likert de cinco pontos, variando de (1) discordo fortemente a (5) concordo fortemente. Destaca-se que, antes da aplicação do instrumento de pesquisa aos respondentes realizaram-se os procedimentos de *back-translation* com dois profissionais, e 2 pré-testes sendo o primeiro com 3 professores da área de gestão e o segundo com 5 profissionais do segmento de aplicação desta pesquisa com vistas à validação externa. Todas as recomendações obtidas para a melhoria do instrumento no decorrer da realização destes procedimentos, foram considerados.

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS). A técnica possibilita estimar uma série de equações de regressão múltiplas separadas, mas interdependentes, de forma simultânea, pela especificação do modelo estrutural (Hair Jr. et al., 2016). Para a análise, realizou-se na primeira etapa a avaliação do modelo de mensuração, na qual é analisada a confiabilidade e a validade dos construtos. Na segunda etapa, avaliou-se o modelo estrutural do estudo, no qual testa-se as hipóteses (Hair Jr. et al., 2016).

## 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Equações estruturais

Para a aplicação da técnica de equações estruturais, iniciou-se pela etapa de teste do modelo de mensuração, na qual foram analisadas a confiabilidade (individual e composta) e as validades (convergente e discriminante) dos construtos da pesquisa (Hair Jr. et al., 2016).

A validade dos construtos foi observada a partir da AVE, com coeficientes acima de 0,50. Também há indicação de que o modelo é adequado em termos de confiabilidade, pois o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta apresentaram valores superiores a 0,70. Para validação dos critérios de Alfa de Cronbach e AVE foi necessário excluir dois itens, e outros três por cargas externas insuficientes das variáveis ajuste complementar (AC2), ajuste suplementar (AS2, AS5 e AS6) e congruência de valores (CV7).

Os indicadores de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach satisfatórios sinalizam que a amostra está teoricamente livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados empregado é confiável (Hair Jr. et al., 2016). A apuração do alfa de Cronbach é empregada para verificar a consistência interna dos resultados de cada variável latente, que estabelece a expectativa de erro da medida, e quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento (Hair Jr. et al., 2016).

Ressalta-se que a validade discriminante foi avaliada mediante a raiz quadrada de AVE (*Average Variance Extracted*), que está na diagonal principal da matriz, e cujos valores são maiores do que os coeficientes de correlação dos demais construtos, o que indica que a validade discriminante é aceitável. Para a validação das cargas cruzadas foi necessário a exclusão de itens de ajuste complementar (AC3) e de congruência de valores (CV5), resultando na correspondente validade apresentadas na matriz Fornell-Larcker (Tabela 2). Com isso, os resultados do modelo de mensuração sinalizam que os construtos do modelo são considerados confiáveis e apresentam validade, o que possibilita a etapa do modelo estrutural.

Para analisar o modelo estrutural, o qual inclui as hipóteses e os caminhos entre os construtos, aplicou-se o *bootstrapping*, com 5000 subamostras, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste unicaudal em nível de significância de 5%; além da técnica *blindfolding* (Hair Jr. et al., 2016). Pelo *bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*path*), *t-value* e *p-value* de cada relação, conforme Tabela 3.

**Tabela 2**

*Validade discriminante*

	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta	AVE	AC	AS	CO	CV	DH	ID	NS
AC	0,787	0,872	0,695	AC	<b>0,834</b>					
AS	0,752	0,857	0,668	AS	0,197	<b>0,818</b>				
CO	0,771	0,868	0,688	CO	0,328	0,459	<b>0,829</b>			
CV	0,888	0,918	0,693	CV	0,268	0,415	0,678	<b>0,832</b>		
DH	0,880	0,907	0,71	DH	0,423	0,357	0,506	0,429	<b>0,843</b>	
IR	0,819	0,893	0,737	IR	-0,152	-0,325	-0,401	-0,356	-0,205	<b>0,858</b>
NS	0,879	0,912	0,676	NS	0,223	0,385	0,545	0,635	0,386	-0,428 <b>0,822</b>

Nota: AC: Ajuste Complementar; AS: Ajuste Suplementar; CO: Congruência de objetivos; CV: Congruência de valores; DH: Ajuste demandas-habilidades; IR: Intenção de rotatividade; NS: Ajuste necessidade-suprimentos

**Tabela 3**

*Coefficientes de caminhos*

Caminhos	$\beta$	t-valor	p-valor	Hipóteses
CV -> IR	-0,034	0,495	0,620	H1a
CO -> IR	-0,173	2,591	0,010**	H1b
AS -> IR	-0,107	2,191	0,028*	H3a
AC -> IR	-0,027	0,533	0,594	H3b
NS -> IR	-0,301	5,234	0,000**	H5a
DH -> IR	0,069	1,276	0,202	H5b

Nota 1: Intenção de rotatividade= R2: 0,301; F2: 0,430; Q2: 0,207. Nota 2: \* sig 5%; \*\* sig 1%.

A segunda modelagem foi realizada para permitir os testes das hipóteses 2, 4 e 6; e agrupou as variáveis já validadas em ajuste pessoa-organização (CO e CV), pessoa-grupo (AC e AS) e pessoa-trabalho (DH e NS). Para garantir a validação semelhante ao primeiro processo, após testes foram excluídas para validade do modelo (AVE) os itens AC1, AC4, AC5 e DH3 bem como por limitação de cargas externas os itens CO3, DH2, NS5, DH1 e DH4.

**Tabela 4**

*Coefficientes de caminhos*

Caminhos / Relações	$\beta$	t-valor	p-valor	Hipótese
<b>Efeitos Diretos</b>				
APO -> APG	0,449	9,795	0,000**	H2
APO -> APT	0,639	20,416	0,000**	H4
<b>Efeitos Indiretos Específicos</b>				
APO -> APG -> IR	-0,054	2,254	0,024*	H6a
APO -> APT -> IR	-0,185	4,62	0,000**	H6b

Nota 1: Intenção de rotatividade = R2: 0,282; F2: 0,393; Q2: 0,195; Ajuste Pessoa-grupo = R2: 0,202; F2: 0,253; Q2: 0,127; Ajuste Pessoa-trabalho = R2: 0,408; F2: 0,689; Q2: 0,296.

Nota 2: \* sig 5%; \*\* sig 1%.

Antes de apresentar a discussão das hipóteses, relata-se que se procedeu à avaliação do modelo estrutural a partir do (i) Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ); (ii) Relevância Preditiva ( $q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser; e (iii) Tamanho do Efeito ( $f^2$ ) ou Indicador de Cohen (Hair Jr. et al., 2016).

#### **4.2 Discussão dos resultados**

A primeira hipótese (H1a) buscou testar se a congruência de valores está negativamente relacionada à intenção de rotatividade dos indivíduos, o que não foi confirmado ( $\beta = -0,034$ ;  $p > 0,10$ ). Diferentemente da primeira, os resultados da H1b confirmaram que a congruência de objetivos é negativamente relacionada à intenção de rotatividade ( $\beta = -0,173$ ;  $p < 0,05$ ). Desse modo, infere-se que quanto menor a congruência de objetivos entre os servidores e a organização, maior tende a ser a intenção de rotatividade.

Na segunda hipótese, foi proposto que o APO se relaciona positivamente ao APG, o que foi corroborado estatisticamente ( $\beta = 0,449$ ;  $p < 0,01$ ). O APO é descrito como a compatibilidade entre a pessoa e a organização, e ocorre quando pelo menos uma das partes fornece o que a outra precisa ou, elas compartilham características fundamentais semelhantes, ou ambas (Kristof, 1996; Van Vianen, 2018). Já o APG é a compatibilidade entre um indivíduo e outros membros do grupo de trabalho (Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999; Van Vianen, 2018). Com isso, depreende-se que os respondentes percebem a importância de ajudar seus colegas e a organização como um todo (Abdalla et al., 2018) pois isso reflete em maiores níveis de desempenho em suas atividades, o que por sua vez repercute em maior identificação organizacional e em menor intenção de rotatividade dos indivíduos (Rocha Neto & Santana, 2022; Pirrolas & Correia, 2022a; Pirrolas & Correia, 2020).

A H3a testou se o ajuste suplementar está negativamente relacionado à intenção de rotatividade dos indivíduos e foi estatisticamente confirmada ( $\beta = -0,107$ ;  $p < 0,05$ ). O ajuste

suplementar ocorre quando um indivíduo possui características semelhantes às características organizacionais existentes (Abdalla et al., 2018; Van Vianen, 2018) e, isso faz com que o servidor tenha menor intenção de rotatividade. Em linhas gerais, quando os indivíduos percebem que são semelhantes a outros funcionários da organização, tendem a exibir atitudes e comportamentos positivos no trabalho, além de níveis mais baixos de rotatividade (Westerman & Cyr, 2004). Isso evidencia a importância de as organizações reforçarem a identidade profissional e a identificação organizacional de seus servidores (Rocha Neto & Santana, 2022; Pirrolas & Correia, 2022a) para que não incorram, por exemplo, em comportamentos contraproducentes e intenções de absenteísmo e de rotatividade.

Com resultado destoante da hipótese anterior, a H3b não confirmou estatisticamente que o ajuste complementar está negativamente relacionado à intenção de rotatividade ( $\beta = -0,027$ ;  $p > 0,10$ ). O ajuste complementar ocorre quando um indivíduo preenche um vazio ou acrescenta algo que está faltando na organização (Abdalla et al., 2018). Com isso, infere-se que os servidores públicos do órgão investigado não se consideram como únicos no ambiente de trabalho.

Na quarta hipótese, propôs-se que quanto maior o ajustamento da pessoa-organização maior tende a ser o ajustamento pessoa-trabalho (APO->APT). Os resultados deram suporte a H4, confirmando estatisticamente a relação positiva entre os dois tipos de ajustes ( $\beta = 0,639$ ;  $p < 0,01$ ). Considerando que o APO é descrito como a compatibilidade entre pessoas e organizações e o APT refere-se aos requisitos do trabalho como conhecimentos, competências e habilidades e as qualificações dos indivíduos (Abdalla et al., 2018; Edwards, 1991; Van Vianen, 2018), depreende-se que os respondentes estão alinhados as suas organizações e respectivas funções e, percebem alinhamentos entre as demandas e suas habilidades do trabalho que exercem.



A H5 sugeria que quando há o ajustamento das (a) necessidades-suprimentos e das (b) demandas-habilidades, menor é a intenção de rotatividade dos indivíduos. A H5a foi estatisticamente comprovada ( $\beta = -0,301$ ;  $p < 0,01$ ), possibilitando depreender que os respondentes percebem que o ambiente de trabalho fornece recursos financeiros, físicos e psicológicos, bem como oportunidades relacionadas, interpessoais e de crescimento exigidas por eles. Isso faz com que eles tenham menor intenção de rotatividade, dado o efeito negativo da relação. Em contraste, a H5b não foi estatisticamente confirmada ( $\beta = 0,069$ ;  $p > 0,10$ ), pois o ajuste de demandas-habilidades não se apresenta relacionado negativamente à intenção de rotatividade. Esse achado evidencia que os respondentes não percebem o alinhamento entre o seu conhecimento, suas competências e habilidades em atendimento ao seu trabalho (Abdalla et al., 2018; Van Vianen, 2018).

A sexta hipótese preconizava que o (a) APG e o (b) APT medeiam a relação entre o APO e a intenção de rotatividade dos indivíduos. Ambas as hipóteses de mediação (H6a ->  $\beta = -0,054$ ;  $p < 0,05$ ; e H6b ->  $\beta = -0,185$ ;  $p < 0,01$ ) foram estatisticamente significantes e constataram-se que o APG e o APT são fortes mediadores entre o APO e a intenção de rotatividade dos indivíduos. Os achados da H6a confirmam que, quanto maior o ajustamento entre pessoa-organização, maior é o ajustamento pessoa-grupo e, por consequência, menor é a intenção de rotatividade do indivíduo. Do mesmo modo, os resultados da H6b corroboram que, quanto maior o ajustamento entre pessoa-organização, maior será o ajustamento pessoa-trabalho e, por consequência, menor será a intenção de rotatividade do indivíduo. Portanto, as percepções de alinhamento dos funcionários com seu grupo de trabalho e com suas tarefas provavelmente promoverão percepções adequadas com a organização como um todo, resultando em níveis mais baixos de rotatividade (Abdalla et al., 2018; Pirrolas & Correia, 2022a).

No geral, os achados das hipóteses testadas reforçam a importância dos esforços das organizações para ajustar o ambiente a fim de diminuir a rotatividade de seus colaboradores, como o cuidado e atenção com a cultura organizacional que seja saudável e que estabeleça os valores que serão empregados no cotidiano organizacional. Esses cuidados juntamente com outros, são pontos fundamentais para aumentar a satisfação dos colaboradores e garantir o sucesso das finalidades organizacionais em todas suas aplicações.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste artigo foi analisar a influência dos fatores de ajustes do indivíduo com o ambiente de trabalho (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-grupo e ajuste pessoa-trabalho) na intenção de rotatividade de 449 servidores públicos de um órgão que é essencial à função jurisdicional do Estado no Brasil. Os resultados confirmaram estatisticamente que quanto maior a congruência de objetivos, o ajuste suplementar e o ajuste das necessidades-suprimentos menor tende ser a intenção de rotatividade. Contudo, não se comprovou que a congruência de valores, o ajuste complementar e o ajuste de demandas-habilidades afetam negativamente a intenção de rotatividade. Observou-se que o ajuste pessoa-organização se relaciona positivamente ao ajuste pessoa-grupo e ao ajuste pessoa-trabalho. Ademais, comprovou-se que os ajustamentos de pessoa-organização e pessoa-grupo medeiam a relação entre o ajuste pessoa-trabalho e a intenção de rotatividade dos indivíduos.

Este estudo contribui para a literatura ao analisar a relação entre os diferentes fatores do ambiente e como eles influenciam a rotatividade. A intenção de rotatividade pode ser atenuada ao se considerar a adequação dos indivíduos a vários aspectos do ambiente de trabalho, incluindo organização, pessoa-grupo e pessoa-trabalho. Ademais, contribui ao verificar que o APG e APT intensificam os efeitos do APO na diminuição da intenção de rotatividade. No geral, os resultados confirmam que quando os servidores públicos

compartilham objetivos semelhantes com a organização, colegas e supervisores, é menos provável que queiram deixar a organização.

No tocante as implicações práticas deste estudo, argumenta-se que é um momento de alteração recente no ambiente legal de movimentação de servidores públicos no Brasil e, isso pode levar a maior compreensão das necessidades sinalizadas na implementação da Portaria pelo Estado. As organizações alocam recursos para desenvolver e manter a adequação entre os servidores e as tarefas que executam, uma vez que essa conformidade está ligada a resultados organizacionais positivos. Ademais, por meio dos resultados recomenda-se que as organizações promovam o ajuste pessoa-ambiente reforçando a missão, os valores e os objetivos organizacionais e, em seguida, deixando claro o papel e a importância que os servidores têm para alcançar essas finalidades.

Este estudo possui algumas limitações. Primeiro, teve um escopo limitado, incluindo a intenção de rotatividade como variável de resultado. Pesquisas futuras podem incluir outras variáveis de resultado, como o comprometimento e a identificação organizacional. Segundo, essa pesquisa foi realizada em um único momento e, por isso pode-se investigar como os efeitos relativos do ajuste de APO e APT mudam quando o contexto de trabalho varia, quando passa por contingências, por exemplo. Outra limitação é a de que os dados foram coletados de servidores de um único órgão, portanto, a generalização dos resultados para organizações fora deste setor deve ser tratada com parcimônia. Assim, sugere-se que estudos futuros testem o modelo aplicado em órgãos públicos de diferentes segmentos como os do executivo e legislativo. Por fim, recomenda-se que próximos estudos investiguem esta temática com aplicação de diferentes métodos (ex. qualitativos) o que permitirá melhor compreensão da ocorrência do fenômeno da intenção de rotatividade.

## REFERÊNCIAS

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and *turnover* intention in medical centers. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.  
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic *turnover* intention: Evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235-258. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul003>.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr. & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational member. In Seashore, S.E., Lawler, E. E. III, Mirvis, P. H. and Cammann, C. (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley, New York, 71-138.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2005). Cross-cultural leadership: Goal interdependence and leader-member relations in foreign ventures in China. *Journal of International Management*, 11(3), 417-439.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit*: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, Wiley, New York, NY, 283-357.
- Freitas, A. D., Lacerda, F., Santos, E., Alvarenga, M., & Bizarrias, F. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *Revista*

*de Administração Mackenzie*, 23(4), 1-31. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt>

Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.

Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and *turnover* intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 538-546. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.005>

Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.

Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and *turnover* under the effect of person-organization fit in Albanian public organizations. *Journal for East European Management Studies*, 315-337. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84116/1/766342077.pdf>

Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee *turnover* intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156. <https://doi.org/10.1177/0275074004273150>

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

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems*. Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Fourth edition. Pearson.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Ministério da Economia (2020a). Portaria 282, de 24 de julho de 2020. Dispõe sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais [...]. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-282-de-24-de-julho-de-2020-268521327>
- Ministério da Economia (2020b). Portaria nº 357, de 26 de outubro de 2020. Altera a Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020, que dispõe sobre a movimentação de servidores [...]. <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/23026>
- Ministério da Economia (2021). Portaria nº 3.499, de 26 de março de 2021. Altera a Portaria nº 282, de 24 de julho de 2020, que dispõe sobre a movimentação de servidores [...]. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-me-n-3.499-de-26-de-marco-de-2021-311353626>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining *turnover* intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and *turnover* intention. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 205-227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>



- Muala, I., Al-ghalabi, R. R., Alsheikh, G. A. A., Hamdan, K. B., & Alnawafleh, E. A. T. (2022). Evaluating the effect of organizational justice on *turnover* intention in the public hospitals of Jordan: mediated-moderated model of employee silence, workplace bullying, and work stress. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), 1-23. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0526>
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.2307/2391748>
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.001>
- Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M., & Oliveira, E. R. S. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3), 1-20. <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>
- Pirrolas, O. A., & Correia, P. M. A. R. (2020). O churning aplicado à gestão de recursos humanos: A importância de um modelo de previsão. *Lex Humana*, 12(1), 59-68.
- Pirrolas, O. A., & Correia, P. M. A. R. (2021). Modelo teórico-conceitual do churning de recursos humanos: A importância da sua operacionalização. In *Proceedings of the 5th International Forum on Management Connected in a Multipolar World: Everything Becomes Smart and Digital* (pp. 1-7). Setúbal, Portugal.

- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022a). Churning de recursos humanos: setor privado versus setor público. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 21(3), 163-182.
- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022b). Dimensionality of the Causes of Churning: A Multivariate Statistical Analysis. *Merits*, 3(1), 21-36.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? *Turnover* Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Rocha Neto, J. M., & Santana, P. C. (2022). Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 499-523.
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de *Turnover*. *Administração Pública e Gestão Social*. 13(3).  
<https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10849>.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Soares, M., Felix, B., & Laurett, R. (2022). Percepção de chamado e a intenção de deixar o emprego: papel moderador da mobilidade de emprego. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 882-897. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220002>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, *turnover* intention, and *turnover*: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>

Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 68-81.

Werbel, J. D., & DeMarie, S. M. (2005). Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 15(4), 247-262.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.10.001>

Werbel, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person-Environment Fit in the Selection Process, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1999, 17, 209–243.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.

[https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.279_1.x)

## Person-Environment Fit and Turnover Intention: a Study with Civil Servants

### ABSTRACT

**Objective:** The aim was to analyze the influence of factors related to the individual's adjustment to the work environment (person-organization fit, person-group fit, and person-work fit) on the turnover intention of civil servants in the Brazilian justice system.

**Method:** Questionnaires were administered to 449 civil servants, and the data was analyzed using structural equations.


**Originality/Relevance:** Evidence that turnover is mitigated by considering the individual's suitability for various aspects of the work environment.

**Results:** The results statistically confirmed that the greater the goal congruence, supplementary fit and needs-supplies fit, the lower the turnover intention. However, there was no evidence that value congruence, complementary fit, and demand-skill fit negatively affect turnover intention. Person-organization fit was positively related to person-group fit and person-work fit. It was also found that person-organization and person-group adjustment mediate the relationship between person-work adjustment and individuals' turnover intention.

**Theoretical/Methodological contributions:** It contributes by highlighting factors that promote congruence between the person and the work environment. It adds the dimensions of fit to the research examining turnover in the Brazilian public sector, especially in the justice field, in which a greater perception of organizational justice and high remuneration is inferred.

**Social/Management contributions:** It allows public organizations to focus their scarce resources on promoting the adaptation of civil servants to the most relevant dimensions to mitigate turnover and reduce spending on new competition and retraining.


**Keywords:** Person-organization fit, Person-group fit, Person-job fit, Turnover.

Edicreia Andrade dos Santos 


Federal University of Paraná, Paraná, Brazil  
 edicreiaandrade@yahoo.com.br

Jonatas Dutra Sallaberry 

Federal University of Paraná, Paraná, Brazil  
 jonatas.sallaberry@hotmail.com

Daiane Antonini Bortoluzzi 

Federal University of Mato Grosso, Mato Grosso, Brazil  
 daianeantonini@gmail.com

Leonardo Flach 

Federal University of Santa Catarina, Santa Catarina, Brazil  
 leonardo.flach@gmail.com

Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva 

University de Brasília, Brasília, Brazil  
 mayla.c.costa@gmail.com

Received: January 23, 2023

Revised: July 07, 2023

Accepted: July 07, 2023

Published: September 30, 2023

