BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

DA INCOMPATIBILIDADE À DECISÃO DE CARREIRA AJUSTAMENTO PESSOA – ORGANIZAÇÃO, BEM-ESTAR E TRANSIÇÕES PROFISSIONAIS NO CONTEXTO CORPORATIVO

FROM INCOMPATIBILITY TO CAREER DECISION PERSON–ORGANIZATION FIT, WELL-BEING, AND PROFESSIONAL TRANSITIONS IN THE CORPORATE CONTEXT

DE LA INCOMPATIBILIDAD A LA DECISIÓN DE CARRERA AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN, BIENESTAR Y TRANSICIONES PROFESIONALES EN EL CONTEXTO CORPORATIVO

https://doi.org/10.56238/bocav25n83-036

Data de submissão: 29/09/2026 **Data de publicação:** 29/10/2026

Gemelarte Horácio Balanga Camuanha
Mestre em Gestão de Recursos Humanos
Instituição: Universidade Lusíadas de Angola, Professor
E-mail: gemelarte26@yahoo.com

RESUMO
O presente artigo analisa a relação entre a incompatibilidade pessoa–organização, o bem-estar profissional e as decisões de carreira no contexto corporativo, partindo do pressuposto de que a percepção de não pertencimento ao ambiente organizacional pode influenciar significativamente a experiência e a trajectória profissional dos indivíduos. Com base na literatura sobre *Person–Environment Fit*, *Person–Organization Fit*, *misfit*, *job crafting* e transições de carreira, procura-se compreender de que forma o ajustamento ou desajustamento entre as características, valores, necessidades e aspirações dos profissionais e as características das organizações se relaciona com o bem-estar e com a intenção de permanecer, adaptar-se, mudar de função ou realizar uma transição profissional. O estudo adopta uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, mediante aplicação de um questionário estruturado a profissionais inseridos em organizações corporativas, com o propósito de testar as relações estabelecidas nas hipóteses de investigação. Parte-se da perspectiva de que níveis elevados de ajustamento pessoa–organização tendem a associar-se positivamente ao bem-estar profissional, enquanto a percepção de incompatibilidade tende a relacionar-se com menor bem-estar e maior intenção de mudança. Simultaneamente, considera-se o *job crafting* como uma possível estratégia de adaptação perante situações de desajustamento, podendo contribuir para a transformação da relação do indivíduo com o trabalho antes da decisão de realizar uma transição profissional. O estudo pretende contribuir para uma compreensão mais dinâmica da relação pessoa–organização, demonstrando que a incompatibilidade não conduz necessariamente à saída, podendo constituir um momento de reflexão, adaptação, desenvolvimento e tomada de decisão sobre a carreira.

Palavras-chave: Ajustamento Pessoa–Organização. Bem-Estar Profissional. Job Crafting. Transições de Carreira.

ABSTRACT
This article analyses the relationship between person–organization misfit, professional well-being, and career decisions in the corporate context, based on the assumption that the perception of not belonging to the organizational environment may significantly influence individuals' professional experiences and career trajectories. Drawing on the literature on Person–Environment Fit, Person–Organization Fit, misfit, job crafting, and career transitions, the study seeks to understand how the fit or misfit between professionals' characteristics, values, needs, and aspirations and those of organizations is related to well-being and to the intention to remain, adapt, change roles, or undertake a career transition. The study adopts a quantitative, descriptive, and correlational approach, using a structured questionnaire administered to professionals working in corporate organizations, with the purpose of testing the relationships established in the research hypotheses. It is assumed that higher levels of person–organization fit tend to be positively associated with professional well-being, whereas the perception of misfit tends to be associated with lower well-being and a greater intention to change. At the same time, job crafting is considered a potential adaptation strategy in situations of misfit, which may contribute to transforming the individual's relationship with work before deciding to undertake a career transition. The study aims to contribute to a more dynamic understanding of the person–organization relationship, demonstrating that misfit does not necessarily lead to departure, but may instead constitute an opportunity for reflection, adaptation, development, and career decision-making.

Keywords: Person–organization Fit. Professional Well-being. Job Crafting. Career Transitions.

RESUMEN
El presente artículo analiza la relación entre la incompatibilidad persona-organización, el bienestar profesional y las decisiones de carrera en el contexto corporativo, partiendo del supuesto de que la percepción de no pertenencia al entorno organizacional puede influir significativamente en la experiencia y la trayectoria profesional de los individuos. Basándose en la literatura sobre *Person–Environment Fit (*ajuste persona-entorno), *Person–Organization Fit* (ajuste persona-organización), *misfit* (desajuste), *job crafting* (modelado del trabajo) y transiciones de carrera, se busca comprender cómo el ajuste o desajuste entre las características, valores, necesidades y aspiraciones de los profesionales y las características de las organizaciones se relaciona con el bienestar y con la intención de permanecer, adaptarse, cambiar de función o realizar una transición profesional. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva y correlacional, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a profesionales que se desempeñan en organizaciones corporativas, con el propósito de contrastar las relaciones establecidas en las hipótesis de investigación. Se parte de la perspectiva de que niveles elevados de ajuste persona-organización tienden a asociarse positivamente con el bienestar profesional, mientras que la percepción de incompatibilidad tiende a relacionarse con un menor bienestar y una mayor intención de cambio. Simultáneamente, se considera el *job crafting* como una posible estrategia de adaptación ante situaciones de desajuste, la cual puede contribuir a transformar la relación del individuo con su trabajo antes de tomar la decisión de realizar una transición profesional. El estudio pretende contribuir a una comprensión más dinámica de la relación persona-organización, demostrando que la incompatibilidad no conduce necesariamente a la salida, sino que puede constituir un momento de reflexión, adaptación, desarrollo y toma de decisiones sobre la carrera profesional.

Palabras clave: Ajuste Persona-organización. Bienestar Profesional. *Job Crafting*. Transiciones de Carrera.

1 INTRODUTÓRIA

A relação entre o indivíduo e o contexto organizacional constitui uma das questões centrais dos estudos contemporâneos sobre comportamento organizacional, gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira. Embora tradicionalmente a carreira tenha sido associada à progressão hierárquica, estabilidade e permanência numa determinada organização, as transformações do mundo do trabalho têm conduzido a percursos profissionais cada vez mais dinâmicos, individualizados e caracterizados por mudanças frequentes de funções, organizações e áreas de actuação. Neste contexto, sentir que não se pertence ao ambiente corporativo em que se trabalha deixou de ser uma experiência meramente individual para assumir relevância científica e organizacional.

A perceção de que "não se está no contexto corporativo certo" pode assumir diferentes manifestações no ambiente de trabalho, incluindo insatisfação persistente, reduzida identificação com os valores organizacionais, dificuldades de integração na equipa, incompatibilidade com o estilo de liderança, escassas oportunidades de desenvolvimento, conflitos entre valores pessoais e práticas organizacionais, perda de motivação ou a percepção de que as próprias competências e aspirações não encontram espaço adequado para se expressar. Estas experiências podem ser compreendidas à luz do conceito de ajustamento pessoa–ambiente (*person–environment fit*), que se refere ao grau de compatibilidade percebida entre as características do indivíduo e aqueles presentes no contexto de trabalho. Segundo Kristof-Brown, Schneider e Su (2023), esta perspectiva permite compreender, de forma mais ampla, a relação entre o indivíduo e a organização, considerando, entre outros aspectos, a congruência entre valores, necessidades, capacidades e características do ambiente organizacional.

Neste sentido, a sensação de inadequação ao contexto corporativo não deve ser entendida apenas como uma questão individual, mas como o resultado de uma possível discrepância entre aquilo que o trabalhador procura, valoriza ou é capaz de oferecer e aquilo que a organização proporciona, exige ou valoriza. A investigação recente reforça ainda que o ajustamento pessoa–ambiente é um fenómeno dinâmico, susceptível de sofrer alterações ao longo do tempo em função das experiências profissionais, das relações estabelecidas e das transformações ocorridas no contexto organizacional (Vleugels et al., 2023). Assim, situações de desalinhamento podem contribuir para atitudes menos favoráveis perante o trabalho, enquanto níveis mais elevados de compatibilidade tendem a favorecer uma experiência profissional mais positiva, reforçando a importância de analisar a adequação entre indivíduo, função, equipa, liderança e organização.

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As transformações verificadas no mundo do trabalho têm alterado significativamente a forma como os indivíduos estabelecem relações com as organizações e constroem as suas trajectórias profissionais. A carreira, anteriormente associada sobretudo à estabilidade, à permanência numa determinada organização e à progressão hierárquica, assume actualmente características mais dinâmicas, flexíveis e individualizadas. Neste contexto, a relação entre as características individuais dos trabalhadores e as características dos ambientes organizacionais tornou-se uma questão relevante para a investigação em comportamento organizacional, gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira.

A literatura sobre *Person–Environment Fit* (P–E Fit) parte do pressuposto de que o ajustamento entre a pessoa e o ambiente pode favorecer a realização de resultados desejados pelo indivíduo, incluindo sucesso profissional e bem-estar. Kandler et al. (2024) defendem uma compreensão multidimensional do ajustamento, chamando atenção para a necessidade de considerar tanto características individuais como características ambientais e diferentes formas de medir *fit* e *misfit.*

Dentro desta perspectiva, o *Person–Organization Fit* (P–O Fit) assume particular importância, uma vez que se refere à compatibilidade entre o indivíduo e a organização, incluindo a correspondência entre valores, necessidades, características e expectativas. Kristof-Brown et al. (2023) salientam que o P–O Fit deve ser distinguido de outras formas de ajustamento, como o ajustamento pessoa–função ou pessoa–equipa, e destacam que a investigação contemporânea deve considerar também a possibilidade de mudanças no ajustamento ao longo do tempo. Os autores observam ainda que, embora o ajustamento seja geralmente favorável para os indivíduos, determinadas formas de *misfit* podem produzir efeitos potencialmente positivos.

A relevância do estudo decorre precisamente da necessidade de compreender o que acontece quando o profissional percebe que as suas características, valores, necessidades ou aspirações não correspondem adequadamente ao contexto organizacional em que se encontra. O desajustamento pode manifestar-se através de insatisfação, falta de identificação, dificuldades relacionais, incompatibilidade com a liderança, reduzidas oportunidades de desenvolvimento ou ausência de correspondência entre competências e exigências profissionais.

Todavia, o *misfit* não deve ser interpretado exclusivamente como uma condição negativa ou como uma indicação automática de que o trabalhador deve abandonar a organização. Sun e Billsberry (2025), numa revisão sistemática que identificou 107 estudos em 91 artigos sobre *misfit* no domínio do

Person–Environment Fit, demonstram que o fenómeno é conceptualizado de diferentes formas e que, embora esteja frequentemente relacionado com consequências negativas, também pode representar uma oportunidade para *job crafting*, crescimento e desenvolvimento profissional.

Assim, justifica-se a realização do presente estudo pela necessidade de compreender a relação entre a percepção de incompatibilidade pessoa–organização, o bem-estar profissional e as decisões de carreira. Pretende-se ultrapassar a visão dicotómica segundo a qual o profissional deve simplesmente "ficar" ou "sair", considerando igualmente estratégias intermédias, como a adaptação do trabalho, o *job crafting*, o desenvolvimento de competências e a mobilidade interna.

A investigação justifica-se ainda pela necessidade de compreender os factores que podem levar diferentes profissionais, perante experiências semelhantes de incompatibilidade, a adoptar decisões distintas. Enquanto alguns podem procurar adaptar a sua função ou melhorar a relação com o ambiente organizacional, outros podem optar pela mobilidade interna ou pela transição para outra organização ou trajectória profissional.

Por conseguinte, o estudo procura compreender a incompatibilidade não apenas como um problema organizacional, mas como um possível momento de avaliação, adaptação e tomada de decisão na trajectória profissional do indivíduo.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância da investigação pode ser apresentada em quatro dimensões: 1) científica, 2) organizacional, 3) profissional e 4) social.

1.2.1 Relevância científica

No plano científico, o estudo pretende contribuir para a integração de diferentes constructos que frequentemente são analisados separadamente: *Person–Organization Fit, misfit*, bem-estar profissional, *job crafting* e transições de carreira.

A literatura contemporânea demonstra que o ajustamento pessoa–organização é um fenómeno complexo, envolvendo questões relacionadas com definição, mensuração, nível de análise e mudança ao longo do tempo (Kristof-Brown et al., 2023).

O estudo pretende, assim, contribuir para uma compreensão mais dinâmica do ajustamento, analisando não apenas os efeitos do *fit*, mas também o papel do *misfit* no processo de decisão profissional.

1.2.2 Relevância organizacional

Para as organizações, compreender as causas e consequências da incompatibilidade poderá contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas. A identificação de situações de desajustamento pode permitir intervenções relacionadas com recrutamento e selecção, integração, liderança, desenho do trabalho, desenvolvimento de competências, mobilidade interna e gestão de carreira.

Neste sentido, a investigação poderá ajudar as organizações a compreender que a intenção de saída pode representar o resultado de um processo mais amplo de incompatibilidade e que determinadas situações podem ser enfrentadas através de estratégias de adaptação antes de ocorrer uma saída efectiva.

1.2.3 Relevância profissional

Para os trabalhadores, o estudo poderá favorecer uma compreensão mais estruturada das experiências de insatisfação e não pertencimento no contexto corporativo.

Em vez de interpretar imediatamente o desconforto profissional como prova de uma escolha de carreira inadequada, o indivíduo poderá considerar diferentes dimensões do problema: função, equipa, liderança, organização, valores, oportunidades de desenvolvimento e fase da carreira.

1.2.4 Relevância social

A investigação apresenta igualmente uma significativa relevância social, na medida em que o bem-estar no trabalho constitui uma dimensão fundamental da qualidade da experiência profissional e da vida dos indivíduos. Considerando que uma parte considerável do quotidiano das pessoas é vivenciada em contextos organizacionais, as condições existentes nesses espaços podem exercer uma influência directa sobre a satisfação, a motivação, o equilíbrio emocional e a qualidade das relações interpessoais. Deste modo, compreender as condições que promovem ou comprometem o bem-estar dos trabalhadores revela-se importante não apenas para as organizações, mas também para a sociedade em geral, uma vez que ambientes profissionais mais saudáveis podem favorecer uma melhor qualidade de vida e uma participação mais positiva dos indivíduos no contexto laboral.

Neste sentido, a compreensão dos factores que favorecem ou dificultam o estabelecimento de relações equilibradas entre os indivíduos e as organizações pode contribuir para a identificação de práticas e condições de trabalho capazes de responder de forma mais adequada às necessidades dos

trabalhadores. Aspectos como a qualidade da comunicação, o reconhecimento profissional, a valorização das pessoas, a justiça organizacional, as oportunidades de desenvolvimento, a segurança no trabalho e o equilíbrio entre as exigências profissionais e a vida pessoal podem assumir um papel relevante na construção de experiências laborais mais positivas. A análise destas dimensões permite compreender de que forma as características do ambiente organizacional podem influenciar o comportamento, a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores, proporcionando elementos importantes para a melhoria das relações e das práticas existentes nas organizações.

Por conseguinte, os resultados desta investigação poderão apresentar contributos relevantes para a promoção de ambientes profissionais mais sustentáveis, inclusivos e orientados para o desenvolvimento humano e profissional. A criação de condições que favoreçam o respeito, a valorização, a participação e o crescimento dos trabalhadores pode beneficiar simultaneamente os indivíduos e as próprias organizações, contribuindo para relações laborais mais equilibradas e para uma cultura organizacional mais saudável. Assim, ao aprofundar o conhecimento sobre os factores associados ao bem-estar no trabalho, a investigação poderá servir de suporte à reflexão e à adopção de estratégias que promovam não apenas melhores condições de desempenho profissional, mas também maior dignidade, realização pessoal e desenvolvimento dos indivíduos no contexto organizacional.

1.3 PROBLEMA DE ESTUDO

A incompatibilidade entre as características do indivíduo e as características da organização pode afectar a forma como o trabalhador percepciona o seu trabalho, a sua identificação com a organização e o seu bem-estar profissional.

Entretanto, a percepção de *misfit* não determina necessariamente uma única resposta. O profissional pode procurar adaptar-se, modificar aspectos do trabalho, procurar apoio, desenvolver novas competências, mudar de função dentro da organização ou decidir abandonar a organização e realizar uma transição profissional[1].

Esta diversidade de respostas levanta uma questão fundamental: *quais factores explicam a passagem da percepção de incompatibilidade para uma determinada decisão de carreira?*

[1] Podemos observar isso durante o concurso público de ingresso externo para a AGT, realizado pela Entidade Recrutadora Única da Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas: a maior parte dos candidatos eram pessoas que já estavam empregadas.

A literatura sobre transições de carreira reforça a importância desta questão. Akkermans et al. (2024), numa revisão de 93 estudos quantitativos longitudinais, defendem uma perspectiva processual e de autorregulação para compreender as transições de carreira, salientando a necessidade de compreender os antecedentes comportamentais e os diferentes contextos em que as transições ocorrem. Deste modo, formula-se o seguinte problema de investigação:

De que forma a incompatibilidade percebida entre o indivíduo e a organização influencia o bem-estar profissional e a decisão de permanecer, adaptar-se, mudar de função ou realizar uma transição profissional no contexto corporativo?

1.3.1 Questões de investigação

A questão central será operacionalizada através das seguintes questões específicas:

1. Qual é a relação entre o ajustamento pessoa–organização e o bem-estar profissional?
2. De que forma a percepção de incompatibilidade pessoa–organização se relaciona com a intenção de mudança profissional?
3. O bem-estar profissional influência a relação entre o P–O Fit e a intenção de transição profissional?
4. O *job crafting* constitui uma estratégia de adaptação perante situações de incompatibilidade?
5. A possibilidade de adaptação do trabalho influencia a decisão entre permanecer e realizar uma transição profissional?
6. Que factores individuais e organizacionais explicam a decisão de permanecer, adaptar-se ou mudar de contexto profissional?

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo delimita-se à análise da relação entre o ajustamento pessoa–organização, a incompatibilidade percebida, o bem-estar profissional, o *job crafting* e as decisões de carreira no contexto corporativo. No plano conceptual, a investigação concentra-se nos constructos de *Person–Environment Fit, Person–Organization Fit, misfit, job crafting*, bem-estar profissional e transições de carreira, procurando compreender de que modo a correspondência ou discrepância entre as características individuais e organizacionais pode influenciar as experiências e decisões profissionais. Conforme assinala Donald (2024), o ajustamento pessoa–organização constitui uma dimensão

relevante da relação entre indivíduo e contexto organizacional, podendo evoluir ao longo da experiência profissional e influenciar a permanência, adaptação e desenvolvimento do trabalhador.

No plano populacional, o estudo será dirigido a profissionais adultos inseridos em organizações formais, independentemente do sector de actividade, desde que apresentem experiência profissional suficiente para avaliar criticamente a sua relação com a organização, o grau de ajustamento percebido e a situação da própria carreira. Esta delimitação permite considerar diferentes realidades organizacionais e profissionais, contemplando trabalhadores que vivenciam distintos níveis de compatibilidade, incompatibilidade e adaptação no contexto laboral. Deste modo, a população definida mostra-se adequada à análise das experiências relacionadas com o ajustamento pessoa–organização, bem-estar, *job crafting* e decisões de carreira, considerando a interação dinâmica entre características individuais, condições organizacionais e trajectórias profissionais.

No plano temático, não serão analisadas todas as formas de transição profissional. O foco será colocado sobretudo nas transições associadas à percepção de incompatibilidade no contexto organizacional, incluindo mudança de função, mobilidade interna, mudança de organização e intenção de mudança de carreira.

No plano temporal, o estudo terá natureza transversal, sendo os dados recolhidos num determinado período. Consequentemente, os resultados permitirão analisar associações entre as variáveis, mas não estabelecer causalidade temporal definitiva.

1.5 OBJECTIVO GERAL

Analisar a relação entre o ajustamento pessoa–organização, a percepção de incompatibilidade, o bem-estar profissional, o job crafting e as decisões de carreira dos profissionais no contexto corporativo, procurando compreender os factores que influenciam a permanência, a adaptação e as transições profissionais.

1.5.1 Objectivos específicos

1. **Conceptualizar** os principais fundamentos teóricos relacionados com *Person–Environment Fit*, *Person–Organization Fit, misfit, job crafting,* bem-estar e transições de carreira.
2. **Identificar** os principais factores associados à percepção de ajustamento ou incompatibilidade entre indivíduo e organização.
3. **Analisar** a relação entre o ajustamento pessoa–organização e o bem-estar profissional.

4. **Avaliar** a relação entre a percepção de incompatibilidade pessoa–organização e a intenção de mudança profissional.
5. **Analisar** a influência do *job crafting* nas estratégias de adaptação perante situações de incompatibilidade.
6. **Verificar** se o bem-estar profissional desempenha um papel mediador na relação entre ajustamento pessoa–organização e intenção de transição profissional.
7. **Avaliar** se o *job crafting* pode reduzir a relação negativa entre incompatibilidade e bem-estar profissional.
8. **Identificar** os factores que contribuem para a decisão de permanecer, adaptar-se, mudar de função, mudar de organização ou realizar uma transição profissional.
9. **Propor** implicações para a gestão de pessoas e para o desenvolvimento de carreiras mais ajustadas e sustentáveis.

1.6 HIPÓTESES DO ESTUDO

Com base no problema, nos objectivos e no enquadramento teórico, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1 — Ajustamento e bem-estar

H1: O ajustamento pessoa–organização está positivamente relacionado com o bem-estar profissional.

Espera-se que profissionais que percepcionem maior compatibilidade entre os seus valores e necessidades e os valores e características da organização apresentem níveis superiores de bem-estar.

H2 — Incompatibilidade e bem-estar

H2: A percepção de incompatibilidade pessoa–organização está negativamente relacionada com o bem-estar profissional.

Espera-se que níveis elevados de *misfit* estejam associados a menor bem-estar profissional.

H3 — Incompatibilidade e transição

H3: A percepção de incompatibilidade pessoa–organização está positivamente relacionada com a intenção de realizar uma transição profissional.

Assim, quanto maior for a percepção de desajustamento, maior tende a ser a intenção de mudar de função, organização ou trajectória profissional.

H4 — Bem-estar e intenção de transição

H4: O bem-estar profissional está negativamente relacionado com a intenção de realizar uma transição profissional.

Espera-se que profissionais com maior bem-estar apresentem menor intenção de abandonar o contexto profissional actual.

H5 — Efeito mediador do bem-estar

H5: O bem-estar profissional medeia a relação entre o ajustamento pessoa–organização e a intenção de transição profissional.

Esta é uma das hipóteses centrais do modelo. Pressupõe-se que parte do efeito do ajustamento sobre a intenção de transição ocorra através do bem-estar experimentado pelo profissional.

H6 — Job crafting e adaptação

H6: O *job crafting* está positivamente associado à percepção de capacidade de adaptação ao contexto profissional.

A literatura sobre *job crafting* define-o como mudanças iniciadas pelo próprio trabalhador nas suas exigências e recursos profissionais com o objectivo de alcançar ou optimizar metas de trabalho (Tims et al., 2012). A escala desenvolvida por estes autores contempla quatro dimensões: 1) aumento dos recursos estruturais, 2) aumento dos recursos sociais, 3) aumento das exigências desafiantes e 4) redução das exigências dificultadoras.

H7 — Job crafting como moderador

H7: O *job crafting* modera a relação entre incompatibilidade pessoa–organização e bem-estar profissional, de modo que níveis mais elevados de *job crafting* tendem a atenuar a associação negativa entre incompatibilidade e bem-estar.

Esta hipótese permitirá verificar se o comportamento activo do trabalhador pode funcionar como mecanismo de adaptação perante situações de desajustamento.

H8 — Adaptabilidade e decisão

H8: A percepção de maiores possibilidades de adaptação e mobilidade interna está negativamente relacionada com a intenção de transição externa.

Espera-se que profissionais que percepcionem oportunidades reais de modificar a sua função ou mudar de posição dentro da organização apresentem menor intenção de abandonar a organização.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Neste capítulo, são abordados alguns conceitos fundamentais para a compreensão do tema em análise, nomeadamente o *Person–Environment Fit* (adequação pessoa–ambiente), o *Person–Organization Fit* (adequação pessoa–organização), o *misfit* (desajuste entre a pessoa e o contexto), o job crafting (processo de adaptação e reformulação do trabalho pelo próprio trabalhador), bem como algumas teorias que permitem compreender a relação entre o indivíduo, o ambiente de trabalho e a organização.

2.1 PERSON–ENVIRONMENT FIT (P–E FIT)

O conceito de *Person–Environment* Fit (P–E Fit) refere-se ao grau de compatibilidade ou correspondência existente entre as características do indivíduo e as características do ambiente em que este está inserido. Essa compatibilidade pode envolver, por exemplo, os valores, necessidades, capacidades, competências e expectativas do trabalhador e as características, exigências e recursos proporcionados pelo ambiente de trabalho.

Por sua vez, o *Person–Organization Fit* (P–O Fit) diz respeito à compatibilidade entre o indivíduo e a organização. Este conceito está particularmente relacionado com a correspondência entre os valores, objectivos, crenças e características do trabalhador e os valores, objectivos e cultura da organização. Quanto maior for essa compatibilidade, maior poderá ser a percepção de identificação e integração do indivíduo na organização.

2.2 MISFIT E JOB CRAFTING

O termo *misfit* representa a situação de desajuste ou incompatibilidade entre as características do indivíduo e as características do ambiente ou da organização. Este desajuste pode ocorrer quando, por exemplo, as competências e capacidades do trabalhador não correspondem às exigências do trabalho ou quando os seus valores e expectativas entram em conflito com os valores e práticas da organização.

Já o conceito de *job crafting* refere-se ao processo através do qual os trabalhadores introduzem alterações, de forma ativa e intencional, na maneira como realizam o seu trabalho, procurando ajustá-lo às suas capacidades, necessidades, interesses e objectivos. Essas alterações podem envolver as tarefas realizadas, as relações estabelecidas no trabalho ou a forma como o trabalhador perceciona e atribui significado às suas actividades profissionais.

A análise destes conceitos, em articulação com as teorias que fundamentam o presente estudo, permitirá compreender de que modo o grau de compatibilidade entre o indivíduo e o seu contexto profissional se relaciona com as suas experiências, atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho, influenciando a forma como percepciona a organização e orienta as suas decisões de carreira (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005).

2.3 MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

O modelo conceptual proposto para esta investigação parte do pressuposto de que a relação entre o indivíduo e a organização desempenha um papel central na experiência profissional e nas decisões relacionadas com a permanência ou transição de carreira. Neste sentido, o modelo procura analisar de que forma o ajustamento pessoa–organização (*Person–Organization Fit – P–O Fit*) influencia o bem-estar profissional dos indivíduos e, consequentemente, a sua intenção de realizar uma transição profissional.

De forma simplificada, o modelo conceptual pode ser representado pela seguinte sequência:

AJUSTAMENTO PESSOA–ORGANIZAÇÃO (P–O FIT)

↓

BEM-ESTAR PROFISSIONAL

↓

INTENÇÃO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

O ponto de partida do modelo é o conceito de **ajustamento pessoa–organização (P–O Fit)**, entendido como o grau de compatibilidade percebida entre as características, valores, necessidades e expectativas do indivíduo e as características, valores, recursos e exigências da organização.

Quando existe um elevado nível de ajustamento, é expectável que o indivíduo percepcione maior congruência entre aquilo que procura no contexto profissional e aquilo que a organização proporciona. Essa congruência poderá traduzir-se numa experiência profissional mais positiva, caracterizada por maior satisfação, identificação, envolvimento e equilíbrio psicológico, contribuindo, assim, para níveis mais elevados de bem-estar profissional.

Por sua vez, o bem-estar profissional é considerado uma variável central no modelo, uma vez que poderá constituir o mecanismo através do qual o ajustamento ou desajustamento entre indivíduo e

organização se relaciona com as intenções de carreira. Um maior nível de bem-estar poderá estar associado a uma menor predisposição para abandonar a organização ou procurar uma mudança profissional, na medida em que o indivíduo encontra no seu contexto laboral condições consideradas adequadas às suas necessidades e expectativas. Inversamente, níveis reduzidos de bem-estar poderão aumentar a percepção de necessidade de mudança e, consequentemente, fortalecer a intenção de transição profissional.

Paralelamente à relação positiva entre P–O Fit e bem-estar, o modelo considera explicitamente a existência de *misfit*, entendido como uma situação de incompatibilidade ou desajustamento entre a pessoa e a organização. O percurso associado ao misfit pode ser representado da seguinte forma:

MISFIT
↓
REDUÇÃO DO BEM-ESTAR PROFISSIONAL
↓
AUMENTO DA INTENÇÃO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Nesta perspectiva, a percepção de incompatibilidade não representa necessariamente uma causa imediata de saída ou mudança de carreira. Pelo contrário, o misfit poderá afectar inicialmente a avaliação que o indivíduo faz da sua experiência profissional, produzindo consequências ao nível do bem-estar. Quando a incompatibilidade é percebida como persistente e difícil de resolver, poderá contribuir para sentimentos de insatisfação, desgaste, frustração ou perda de identificação com o contexto organizacional. Estes efeitos poderão, por sua vez, aumentar a probabilidade de o indivíduo considerar alternativas profissionais fora da organização ou até fora da sua actual trajectória profissional.

Assim, o modelo conceptual assume que o bem-estar profissional poderá desempenhar um papel mediador na relação entre o ajustamento pessoa–organização e a intenção de transição profissional. Isto significa que o efeito do **P–O Fit** sobre a intenção de transição poderá ocorrer, pelo menos parcialmente, através da influência que o ajustamento exerce sobre o bem-estar do indivíduo. Em termos conceptuais, indivíduos que percepcionam maior compatibilidade com a organização tenderá a apresentar níveis mais elevados de bem-estar, o que poderá, consequentemente, estar associado a uma menor intenção de transição. Por outro lado, níveis mais elevados de misfit poderão

estar associados a uma deterioração do bem-estar, aumentando a predisposição para considerar uma mudança profissional.

2.3.1 O papel do job crafting como mecanismo de adaptação

O modelo introduz ainda o **job crafting** como uma possível estratégia de adaptação perante situações de desajustamento. O job crafting corresponde ao conjunto de alterações que os próprios trabalhadores podem realizar na forma como executam o seu trabalho, nas relações que estabelecem no contexto profissional e na forma como percepcionam e atribuem significado às suas actividades.

Deste modo, perante uma situação de misfit, o indivíduo não é necessariamente um agente passivo. A percepção de incompatibilidade poderá desencadear esforços de adaptação destinados a reduzir a distância entre as suas necessidades e o contexto profissional. Este processo pode ser representado da seguinte forma:

MISFIT

↓

JOB CRAFTING

↓

ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO PROFISSIONAL / MELHORIA DO BEM-ESTAR

Nesta lógica, o job crafting poderá funcionar como uma resposta comportamental e cognitiva à percepção de desajustamento. O trabalhador poderá, por exemplo, procurar modificar determinadas tarefas, ajustar a forma como organiza o seu trabalho, desenvolver novas relações profissionais ou reinterpretar o significado das actividades que desempenha. Estas alterações poderão contribuir para uma maior percepção de controlo, autonomia e significado no trabalho, podendo atenuar os efeitos negativos associados ao misfit.

Neste estudo, o *job crafting será analisado como possível variável moderadora*. A sua inclusão permite avaliar se a relação entre o desajustamento pessoa–organização e os resultados profissionais varia em função da capacidade ou tendência do indivíduo para realizar mudanças no próprio trabalho. Assim, indivíduos com níveis mais elevados de job crafting poderão apresentar uma resposta diferente ao misfit quando comparados com indivíduos que apresentam níveis reduzidos desta estratégia de adaptação.

A análise desta variável permite, portanto, ultrapassar uma visão determinista segundo a qual o desajustamento conduziria necessariamente a consequências negativas ou à intenção de abandonar o contexto profissional. Pelo contrário, o modelo considera a possibilidade de que os trabalhadores disponham de recursos comportamentais que lhes permitam transformar, dentro de determinados limites, a sua experiência de trabalho e lidar de forma mais adaptativa com situações de incompatibilidade.

2.3.2 Relação entre as variáveis e lógica geral do modelo

A articulação das diferentes variáveis permite compreender o fenómeno como um *processo dinâmico de avaliação, resposta e tomada de decisão profissional*. O P–O Fit e o misfit representam, respectivamente, diferentes graus de compatibilidade entre o indivíduo e a organização. Essa percepção de compatibilidade ou incompatibilidade poderá influenciar o bem-estar profissional, que, por sua vez, poderá afectar a intenção de realizar uma transição profissional.

Ao mesmo tempo, o modelo reconhece que os indivíduos podem desenvolver estratégias para lidar com situações de desajustamento. O job crafting surge, assim, como uma possível variável moderadora que poderá alterar a intensidade ou a direcção das relações entre o misfit e os resultados profissionais. Desta forma, a experiência de incompatibilidade poderá desencadear diferentes trajectórias: alguns indivíduos poderão responder através da adaptação do próprio trabalho, conseguindo preservar ou recuperar níveis satisfatórios de bem-estar; outros poderão não conseguir adaptar suficientemente o seu contexto profissional e, perante a manutenção de baixos níveis de bem-estar, desenvolver uma intenção mais forte de transição.

O modelo pode, assim, ser sintetizado através da seguinte representação conceptual:

P–O FIT

↓

BEM-ESTAR PROFISSIONAL (*variável mediadora*)

↓

INTENÇÃO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Em sentido inverso:

MISFIT

↓

REDUÇÃO DO BEM-ESTAR (*mediação*)

↓

AUMENTO DA INTENÇÃO DE TRANSIÇÃO

E, paralelamente:

MISFIT

→ JOB CRAFTING (*possível variável moderadora*)

→ ADAPTAÇÃO / BEM-ESTAR

A principal contribuição conceptual deste modelo reside, portanto, na possibilidade de compreender a relação entre incompatibilidade profissional e intenção de transição para além de uma relação directa e linear. A existência de misfit não implica necessariamente que o indivíduo abandone imediatamente a organização ou altere a sua trajectória profissional. Antes de tomar essa decisão, o trabalhador poderá avaliar o impacto da incompatibilidade no seu bem-estar, ponderar a possibilidade de modificar a sua situação profissional e recorrer a estratégias de adaptação, como o job crafting.

Neste sentido, a *intenção de transição profissional é entendida como o resultado potencial de um processo de avaliação e adaptação*, no qual o indivíduo pondera os custos e benefícios da permanência, a possibilidade de melhorar a sua situação actual e a existência de alternativas profissionais. O modelo permite, assim, testar a ideia central de que a incompatibilidade pessoa–organização não conduz necessariamente, de forma directa, à saída profissional. Em determinadas circunstâncias, poderá desencadear um processo intermédio de avaliação psicológica e adaptação comportamental, no qual o indivíduo procura primeiro recuperar o ajustamento e preservar o seu bem-estar. Apenas quando estas estratégias se revelam insuficientes, ou quando a incompatibilidade é percepcionada como estrutural e persistente, poderá aumentar a intenção de realizar uma transição profissional.

Deste modo, o modelo conceptual proposto articula *ajustamento pessoa–organização, misfit, bem-estar profissional, job crafting e intenção de transição profissional* numa perspectiva integrada, permitindo analisar simultaneamente os mecanismos através dos quais a experiência organizacional influencia as decisões de carreira e as estratégias através das quais os indivíduos procuram adaptar-se às exigências e características do seu contexto de trabalho.

2.3.3 Sentisse do Modelo conceptual da investigação

De forma síntese, o modelo conceptual desta investigação procura explicar a relação entre o ajustamento entre a pessoa e a organização (P–O Fit), o bem-estar profissional e a intenção de transição profissional.

Quando existe um bom ajustamento entre a pessoa e a organização (P–O Fit), significa que os valores, necessidades, expectativas e características do trabalhador estão de acordo com aquilo que a organização oferece e valoriza. Esse ajustamento tende a contribuir para um maior bem-estar profissional, o que, por sua vez, pode influenciar a decisão do trabalhador de permanecer na organização ou considerar uma transição profissional.

Por outro lado, quando existe incompatibilidade entre a pessoa e a organização (Misfit), pode ocorrer uma redução do bem-estar profissional. Essa diminuição do bem-estar pode aumentar a intenção de transição profissional, levando o indivíduo a considerar a possibilidade de mudar de função, organização ou carreira.

No entanto, o Misfit não conduz necessariamente de forma directa à saída do trabalhador. Perante uma situação de incompatibilidade, o indivíduo pode procurar formas de adaptar o seu trabalho às suas necessidades, expectativas e capacidades. É neste contexto que surge o conceito de Job Crafting, entendido como o conjunto de mudanças que o trabalhador pode realizar na forma como executa as suas tarefas, se relaciona com outras pessoas no trabalho ou atribui significado às suas actividades. Assim, o modelo considera a seguinte relação: **Misfit → Job Crafting → Adaptação/Melhoria do Bem-Estar**

O Job Crafting será analisado como possível variável moderadora, isto é, pretende-se verificar se a sua utilização pode alterar ou reduzir o impacto negativo do Misfit sobre o bem-estar profissional.

O bem-estar profissional será analisado como possível variável mediadora, procurando compreender se o efeito do ajustamento ou da incompatibilidade entre a pessoa e a organização sobre a intenção de transição profissional ocorre, em parte, através do nível de bem-estar do trabalhador.

Desta forma, o modelo permite testar uma ideia central da investigação: **a incompatibilidade entre o trabalhador e a organização não significa necessariamente que o trabalhador irá abandonar imediatamente a organização**. Antes de tomar essa decisão, o indivíduo pode avaliar a situação, procurar estratégias de adaptação, como o Job Crafting, analisar o impacto da situação no seu bem-estar e, só depois, decidir se pretende permanecer, adaptar-se ou realizar uma transição profissional.

Representação simplificada

Bom ajustamento (P–O Fit)

↓

Maior bem-estar profissional

↓

Menor necessidade/intenção de transição profissional

Incompatibilidade (Misfit)

↓

Redução do bem-estar profissional

↓

Maior intenção de transição profissional

Mas também:

Misfit

↓

Job Crafting

↓

Adaptação ao trabalho

↓

Possível melhoria do bem-estar

↓

Possível redução da intenção de transição

Em síntese, o modelo procura demonstrar que a relação entre incompatibilidade e transição profissional pode não ser directa. O trabalhador pode, primeiro, **avaliar a situação e procurar adaptar o seu trabalho**. O bem-estar e o Job Crafting podem, portanto, ajudar a explicar **quando e por que razão uma situação de Misfit conduz à intenção de transição profissional**.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico adotado para a realização do estudo, descrevendo os procedimentos utilizados para analisar o problema de investigação e testar as hipóteses formuladas.

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE INVESTIGAÇÃO

A investigação adoptará uma abordagem quantitativa, considerada adequada à natureza do problema e aos objectivos definidos, uma vez que possibilita a operacionalização e mensuração das variáveis contempladas no modelo conceptual, bem como a análise das relações estabelecidas entre elas. De acordo com Tako e Kameo (2023), a definição da abordagem metodológica deve estar articulada com o problema, os objectivos e as hipóteses da investigação, permitindo orientar de forma sistemática a recolha e análise dos dados. Neste sentido, a abordagem quantitativa permitirá testar empiricamente as hipóteses formuladas, mediante a utilização de procedimentos estatísticos apropriados.

Quanto ao tipo de investigação, no que se refere aos objectivos, será uma investigação *descritiva, correlacional e explicativa*. Neste sentido, será descritiva porque permitirá caracterizar os participantes e os níveis de ajustamento, bem-estar, *job crafting* e intenção de transição.

Será correlacional porque analisará as relações entre as variáveis. E será explicativa porque procurará verificar se determinadas variáveis predizem ou explicam estatisticamente as variações observadas noutras variáveis.

3.2 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Propõe-se um desenho quantitativo, não experimental e transversal, baseado na aplicação de um questionário estruturado cujos dados recolhidos com apoio do google forms.

Embora o *desenho transversal*[2] permita testar as relações propostas, não deverá ser utilizado para afirmar causalidade definitiva. Para investigar causalidade com maior robustez, seria recomendável futuramente adoptar um *desenho longitudinal*[3].

[2] Desenho transversal: é quando os dados são recolhidos num único momento ou período curto, para analisar uma situação tal como ela se apresenta naquele momento.
[3] Desenho longitudinal: é quando os dados são recolhidos em vários momentos ao longo do tempo, permitindo acompanhar mudanças ou evoluções de um fenómeno.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo é constituída por profissionais que trabalham em organizações do contexto corporativo, tanto do sector público como do sector privado. De acordo com Hernández-Sampieri e Mendoza Torres (2018), a definição da população é uma etapa fundamental da investigação, uma vez que permite delimitar o conjunto de indivíduos que possuem as características relevantes para o estudo.

Neste sentido, a população será delimitada de acordo com os objectivos da investigação e, a partir dela, será definida a amostra que participará efetivamente no estudo. Recomenda-se uma amostra mínima de aproximadamente 200 participantes, podendo ser superior conforme a disponibilidade de respondentes e a complexidade do modelo estatístico.

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Para a recolha dos dados será utilizado o *inquérito por questionário*, aplicados através do *google forms*, e elaborado de acordo com os objectivos e as variáveis definidas para o estudo. O questionário constitui um instrumento estruturado que permite recolher, de forma sistemática e padronizada, informações sobre as percepções, experiências e características socioprofissionais dos participantes.

O instrumento está organizado em sete partes, destinadas à caracterização dos participantes e à avaliação das principais variáveis em estudo. A Parte I recolhe dados de caracterização socioprofissional, nomeadamente sexo, faixa etária, habilitações literárias, experiência profissional, tempo de permanência na organização, função ou cargo e sector de actividade.

A Parte II avalia o ajustamento pessoa–organização (*Person–Organization Fit*), considerando aspectos relacionados com a compatibilidade entre os valores pessoais, as expectativas, as necessidades profissionais e os valores e características da organização. A Parte III avalia a percepção de incompatibilidade ou desajustamento (*Misfit*), através de itens relacionados com conflitos de valores, dificuldades de identificação com a cultura organizacional e percepção de inadequação entre as características individuais e o contexto organizacional.

A Parte IV é destinada à avaliação do bem-estar profissional, considerando aspectos como satisfação, energia, realização pessoal e conforto emocional no contexto de trabalho. A Parte V avalia o job crafting, contemplando comportamentos relacionados com o desenvolvimento de competências, procura de recursos sociais, procura de desafios e redução ou gestão de exigências profissionais.

A Parte VI avalia a intenção de transição profissional, incluindo a intenção de procurar outro emprego, mudar de função ou área profissional e deixar a organização actual. Por sua vez, a Parte VII analisa as possibilidades de adaptação e mobilidade interna, considerando as oportunidades de desenvolvimento, mudança de função, adaptação das características do trabalho e mobilidade dentro da organização.

Nas partes destinadas à avaliação das variáveis, os participantes responderão às afirmações de acordo com o seu grau de concordância, utilizando uma escala de tipo Likert, cuja amplitude deverá ser definida no momento da aplicação do instrumento. Esta estrutura permite transformar as percepções dos participantes em dados quantitativos passíveis de tratamento e análise estatística.

A utilização do questionário justifica-se pela possibilidade de recolher dados de um número relativamente elevado de participantes de forma uniforme, facilitando a comparação das respostas e a análise das relações entre as variáveis investigadas. Conforme referem Hernández-Sampieri e Mendoza Torres (2018), os instrumentos de recolha de dados devem estar alinhados com os objectivos da investigação e com a operacionalização das variáveis, de modo a assegurar que os dados obtidos sejam adequados à análise do fenómeno estudado.

Importa ainda salientar que, para as dimensões que utilizam instrumentos ou escalas previamente validadas, deverá ser considerada a utilização das versões originais ou versões devidamente adaptadas e validadas para a população em estudo. Antes da aplicação definitiva, recomenda-se a realização de um pré-teste, com o objectivo de verificar a clareza, compreensão e adequação dos itens, bem como a consistência do instrumento.

Deste modo, o questionário permitirá operacionalizar as variáveis do modelo de investigação, nomeadamente o **ajustamento pessoa–organização, o misfit, o bem-estar profissional, o job crafting, as possibilidades de adaptação e mobilidade interna e a intenção de transição profissional**, possibilitando posteriormente a análise das relações estabelecidas entre estas variáveis.

3.5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados compreende a apresentação dos resultados estatísticos, a avaliação da qualidade das medidas utilizadas, nomeadamente a sua fiabilidade e validade, o teste das hipóteses formuladas e a discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico e da literatura científica. Segundo Hernández-Sampieri e Mendoza Torres (2018), na investigação quantitativa, a análise dos

dados deve estar articulada com os objectivos e as hipóteses do estudo, recorrendo a procedimentos estatísticos que permitam interpretar os resultados e verificar as relações entre as variáveis.

Assim, os resultados serão apresentados de forma sistemática, através de estatísticas descritivas e inferenciais, procurando responder aos objectivos da investigação e avaliar empiricamente as hipóteses formuladas. Posteriormente, os principais resultados serão confrontados com estudos anteriores e com o quadro teórico adoptado, permitindo identificar convergências, divergências e possíveis explicações para os resultados encontrados.

3.5.1 Enquadramento da análise

Este documento apresenta uma leitura descritiva dos resultados recolhidos através do inquérito por questionário, organizados em sete dimensões: caracterização socioprofissional, ajustamento pessoa–organização, perceção de incompatibilidade (misfit), bem-estar profissional, job crafting, intenção de transição profissional e possibilidades de adaptação e mobilidade interna. Os gráficos do documento de resultados foram preservados e inseridos junto da dimensão a que pertencem.

A amostra apresentada nos gráficos é constituída por 37 respondentes. A análise é essencialmente descritiva: descreve padrões de resposta e tendências visíveis, sem inferir causalidade nem generalizar os resultados para além dos participantes. Como os dados recolhidos não inclui uma base de dados linha a linha nem tabelas numéricas, não se calcularam testes inferenciais, correlações ou índices compostos.

3.5.2 Estrutura e caracterização do inquérito por questionário

O instrumento está estruturado em sete partes temáticas, combinando perguntas de caracterização dos participantes com itens de avaliação das perceções, experiências e intenções profissionais. A sequência permite passar do perfil socioprofissional para a relação entre pessoa e organização, identificar sinais de incompatibilidade, observar o bem-estar e as respostas individuais de adaptação, e terminar com a intenção de transição e as alternativas de mobilidade interna.

Parte I — Caracterização socioprofissional

Reúne variáveis de perfil e percurso, incluindo sexo, faixa etária, habilitações literárias, tempo de experiência profissional, antiguidade na organização actual, função/cargo e sector de actividade.

Parte II — Ajustamento pessoa–organização

Avalia a perceção de congruência entre valores pessoais e organizacionais, compatibilidade da cultura e das condições de trabalho, correspondência entre expectativas profissionais e aquilo que a organização oferece, e adequação entre necessidades, competências e oportunidades.

Parte III — Perceção de incompatibilidade (misfit)

Explora incompatibilidades percebidas entre características pessoais e cultura organizacional, práticas de trabalho, necessidades profissionais e possibilidades de realização; inclui a perceção de desajustamento significativo.

Parte IV — Bem-estar profissional

Inclui itens sobre satisfação com a experiência profissional, bem-estar na situação actual, energia para realizar actividades, contribuição do trabalho para a realização pessoal e conforto emocional no contexto de trabalho.

Parte V — Job crafting

Examina comportamentos proactivos de adaptação do trabalho, como desenvolver competências, usar capacidades, procurar feedback, assumir tarefas desafiantes, aprender, procurar respeito/apoio e reorganizar actividades.

Parte VI — Intenção de transição profissional

Avalia pensamentos sobre procurar nova organização, mudar de função ou área, considerar oportunidades externas, deixar a organização perante uma oportunidade adequada e possibilidade de mudança no futuro próximo.

Parte VII — Possibilidades de adaptação e mobilidade interna

Investiga a existência de oportunidades internas de mudança de função, desenvolvimento de competências, negociação/adaptação do trabalho e mobilidade antes de procurar emprego noutra organização.

Nos itens atitudinais, os gráficos apresentam cinco categorias de resposta, desde discordância até concordância, incluindo uma categoria intermédia/neutra. Esta estrutura facilita a leitura da intensidade e da direcção das perceções.

É importante clarificar que a cultura organizacional e a liderança constituem dimensões relevantes para compreender os processos de mudança nas organizações e a adaptação dos indivíduos a diferentes contextos de trabalho. Quando a experiência profissional evidencia uma discrepância

persistente entre as expectativas pessoais e os pressupostos ou práticas organizacionais, torna-se pertinente investigar de que modo essa perceção participa na avaliação das alternativas profissionais e na tomada de decisão de carreira. Esta interpretação deve ser entendida como uma hipótese de análise, e não como uma relação causal diretamente demonstrada pela obra de Schein e Schein (2017).

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

Pretende-se apresentar os resultados obtidos por meio de gráficos, acompanhados das respectivas interpretações, de modo a facilitar a compreensão e a análise dos dados recolhidos. Esta abordagem permitirá identificar as principais tendências e estabelecer relações entre as informações obtidas, contribuindo para uma melhor compreensão dos resultados do estudo.

Importa, igualmente, proceder à caracterização da amostra, destacando as principais características dos participantes, bem como descrever a estrutura do inquérito aplicado. Esta descrição permitirá contextualizar os dados apresentados e compreender os procedimentos utilizados na recolha das informações, assegurando uma análise mais clara e fundamentada dos resultados.

4.1 PARTE I — CARACTERIZAÇÃO SOCIOPROFISSIONAL: GRÁFICOS 1 A 7

A caracterização socioprofissional revela uma amostra heterogénea em termos de perfil e percurso profissional. Esta diversidade constitui um elemento útil para explorar diferentes experiências de ajustamento, bem-estar e intenção de transição. Contudo, a interpretação das diferenças entre grupos exige cruzamentos estatísticos que não estão disponíveis nos gráficos agregados.

Gráfico 1 — Sexo dos participantes

A distribuição revela uma participação relativamente equilibrada entre homens e mulheres, com ligeira predominância masculina. Esta composição permite recolher perspetivas de ambos os grupos sobre a experiência profissional e a relação com a organização. Contudo, a distribuição, por si só, não permite concluir que o sexo influencia o ajustamento organizacional ou a intenção de mudança de carreira.

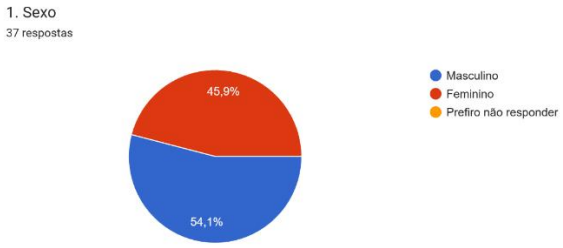


Gráfico 2 — Faixa etária

Os participantes distribuem-se por diferentes faixas etárias, com maior representação de determinados grupos adultos em idade ativa. Esta diversidade é relevante porque os trabalhadores podem encontrar-se em fases distintas do percurso profissional, com expectativas diferentes relativamente à progressão, estabilidade, aprendizagem e mobilidade. No entanto, para estabelecer diferenças entre grupos etários, seria necessário cruzar esta variável com as respostas às restantes dimensões.

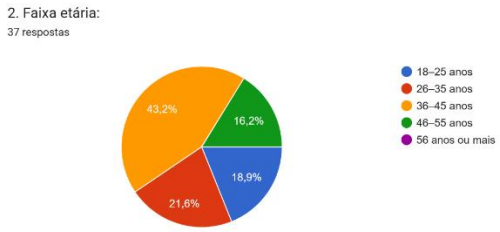


Gráfico 3 — Habilitações literárias

A distribuição das habilitações mostra que os participantes possuem níveis de formação distintos, com maior concentração num dos níveis de escolaridade apresentados no gráfico, no caso, 48,6% licenciados. Esta diversidade permite considerar experiências profissionais de pessoas com diferentes percursos académicos.

A formação pode ser relevante para as expectativas de carreira e para a perceção de oportunidades de desenvolvimento, mas os dados apresentados não demonstram, por si só, uma relação entre habilitações e incompatibilidade organizacional.

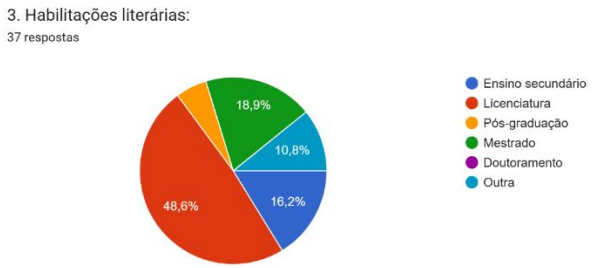


Gráfico 4 — Tempo de experiência profissional

Os resultados revelam participantes com diferentes níveis de experiência, desde percursos mais curtos até trajetórias profissionais mais prolongadas. Esta heterogeneidade permite incluir perspetivas de trabalhadores em diferentes fases de desenvolvimento profissional.

A experiência acumulada pode influenciar as expectativas sobre as condições de trabalho, a autonomia e a progressão, embora essa influência necessite de ser confirmada através de uma análise comparativa.



Gráfico 5 — Tempo na organização actual

A antiguidade na organização também apresenta variação entre os respondentes. A presença de profissionais com diferentes tempos de permanência é importante para compreender como as experiências organizacionais podem variar entre trabalhadores recentemente integrados e aqueles que já conhecem melhor a cultura, as práticas e as oportunidades internas. Todavia, não se pode concluir que maior antiguidade significa maior ajustamento ou, inversamente, maior desgaste.



Gráfico 6 — Função ou cargo

O gráfico evidencia diversidade de funções e cargos, sugerindo que a amostra não se limita a uma única posição profissional. Esta característica é importante porque o ajustamento pessoa–organização pode ser vivido de forma diferente consoante as responsabilidades, a autonomia, as exigências e as oportunidades de desenvolvimento associadas a cada função.

A variedade de cargos amplia a diversidade de perspetivas, embora possa dificultar comparações quando existem poucos participantes em determinadas categorias.

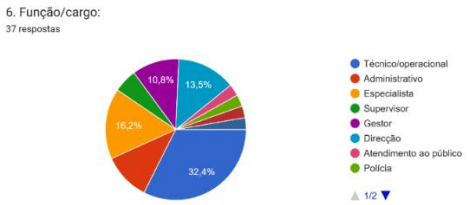
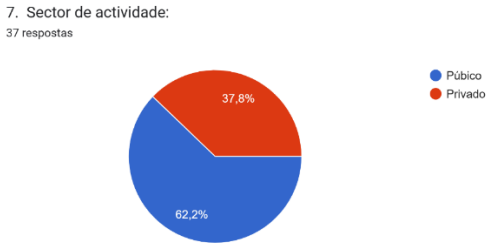


Gráfico 7 — Sector de actividade

Observa-se uma maior participação de trabalhadores do sector público, face ao sector privado, conforme a distribuição apresentada. Esta característica deve ser considerada na interpretação global dos resultados, pois as condições de trabalho, as possibilidades de progressão e os mecanismos de mobilidade podem variar entre sectores. A amostra não deve, por isso, ser tratada como automaticamente representativa de todo o contexto corporativo.



A amostra integra 37 participantes, com diversidade etária, académica e profissional. Verifica-se uma distribuição por sexo equilibrada, ligeiramente predominada pelo masculino, e maior presença do sector privado.

A diversidade de experiência e antiguidade permite reunir diferentes perspectivas profissionais. Contudo, os resultados caracterizam apenas a amostra, não sendo representativos de todo o universo corporativo.

4.2 Parte II — Ajustamento pessoa–organização: Gráficos 8 a 13

Esta dimensão procura compreender em que medida os valores, as expectativas, as necessidades e as características dos profissionais correspondem àquilo que a organização oferece.

Gráfico 8 — Os meus valores pessoais são semelhantes aos valores da organização onde trabalho.

As respostas encontram-se distribuídas pelas cinco categorias, com presença expressiva de concordância e também de discordância. Este padrão sugere que o alinhamento de valores não é experienciado da mesma forma por todos os participantes. Para alguns, existe correspondência entre princípios pessoais e valores organizacionais; para outros, essa relação poderá ser menos evidente.

O resultado é relevante porque a compatibilidade de valores pode contribuir para o sentimento de pertença e para a identificação com a organização. A existência de respostas divergentes demonstra, contudo, que não se deve presumir um alinhamento generalizado.

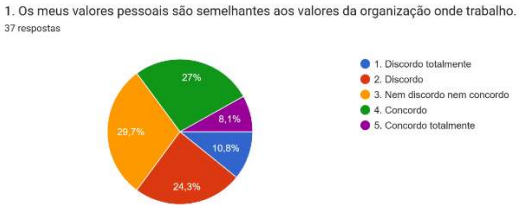


Gráfico 9 — Existe uma boa correspondência entre aquilo que valorizo profissionalmente e aquilo que a minha organização valoriza.

A distribuição apresenta uma concentração elevada na categoria de concordância, próxima de 50%, acompanhada por respostas intermédias e negativas. Este resultado sugere que uma parte significativa dos participantes reconhece correspondência entre as suas prioridades profissionais e as prioridades da organização.

Ainda assim, a presença de respostas menos favoráveis indica que essa correspondência não é universal. É possível que alguns profissionais reconheçam os objectivos da organização sem sentirem que as suas próprias prioridades recebem a mesma atenção.



Gráfico 10 — A cultura da organização é compatível com aquilo que considero importante no trabalho.

A concordância representa a categoria mais expressiva, correspondendo a cerca de 61% das respostas. Este é um sinal favorável de compatibilidade cultural entre os participantes. Sugere que muitos identificam semelhanças entre aquilo que consideram importante no trabalho e as características culturais da organização.

No entanto, aproximadamente um quarto das respostas situa-se na discordância, o que revela a existência de experiências menos favoráveis. Assim, uma cultura organizacional globalmente

valorizada por parte dos trabalhadores pode continuar a gerar dificuldades de integração ou identificação noutros.



Gráfico 11 — Sinto que a organização oferece condições compatíveis com aquilo que procuro na minha vida profissional.

As respostas mostram uma tendência favorável, com cerca de 38% de concordância e uma proporção relevante de discordância. Este resultado sugere que a organização proporciona condições adequadas a alguns participantes, mas não satisfaz plenamente as expectativas de todos.

A interpretação deve considerar que as condições procuradas podem incluir remuneração, estabilidade, progressão, autonomia, reconhecimento e aprendizagem. O gráfico não permite identificar qual destas condições explica as respostas, mas evidencia a importância de avaliar a compatibilidade entre as expectativas individuais e as oportunidades efetivamente disponibilizadas.

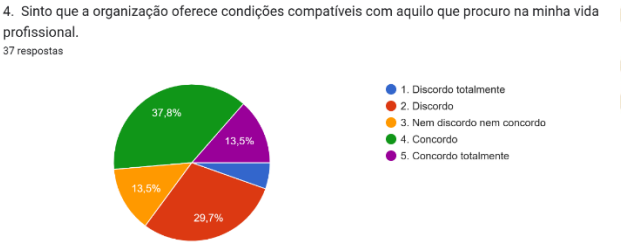


Gráfico 12 — As minhas expectativas profissionais são, em grande medida, correspondidas pela organização.

A distribuição revela uma situação relativamente equilibrada entre as categorias de resposta, sem uma concentração suficientemente dominante que indique satisfação generalizada. A concordância é acompanhada por proporções relevantes de discordância e de respostas intermédias.

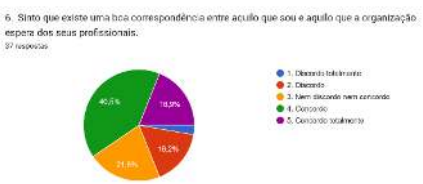
Este padrão sugere que a correspondência entre expectativas e realidade organizacional constitui uma experiência diferenciada. Quando as expectativas não são correspondidas, os trabalhadores podem reavaliar a sua permanência, procurar oportunidades de desenvolvimento ou considerar uma mudança de função ou organização. Estas possibilidades constituem interpretações teóricas, e não comportamentos causalmente demonstrados pelo gráfico.



Gráfico 13 — Sinto que existe uma boa correspondência entre aquilo que sou e aquilo que a organização espera de um profissional.

A concordância representa aproximadamente 46% das respostas, revelando uma tendência favorável para a perceção de compatibilidade entre as características pessoais e as exigências organizacionais. Contudo, as respostas de discordância e neutralidade demonstram que a correspondência não é integral para todos.

Este resultado reforça a importância de distinguir o alinhamento cultural da adequação às exigências concretas da função. Um trabalhador pode identificar-se com os valores da organização, mas sentir que as expectativas relacionadas com o seu desempenho ou papel profissional não correspondem inteiramente às suas capacidades e aspirações.



Os resultados apontam para um ajustamento pessoa–organização globalmente favorável em alguns aspetos, sobretudo na compatibilidade cultural, mas menos uniforme no cumprimento das expectativas profissionais. Esta diferença é importante para o estudo: o ajustamento não deve ser

tratado como uma condição única, mas como uma relação composta por diferentes dimensões que podem apresentar níveis distintos de compatibilidade.

4.3 PARTE III — PERCEÇÃO DE INCOMPATIBILIDADE (MISFIT): GRÁFICOS 14 A 20

Esta parte analisa situações em que os profissionais sentem que os seus valores, necessidades, competências ou aspirações não correspondem à cultura e às práticas organizacionais.

Gráfico 14 — Sinto que algumas características pessoais minhas não são compatíveis com a cultura da organização.

A maioria das respostas concentra-se na discordância, com cerca de 46% dos participantes a rejeitarem esta afirmação. Este resultado sugere que muitos não percecionam uma incompatibilidade directa entre as suas características pessoais e a cultura organizacional.

Todavia, a concordância e as respostas intermédias revelam que essa dificuldade existe para uma parte dos participantes. A conclusão mais adequada é que a incompatibilidade cultural não parece ser generalizada, mas também não está ausente da experiência profissional analisada.

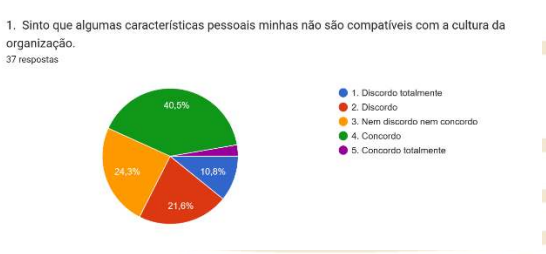


Gráfico 15 — Tenho dificuldade em identificar-me com determinados valores praticados na organização.

A discordância constitui a categoria mais representativa, com aproximadamente 32% das respostas, enquanto as restantes se distribuem pelas outras categorias. O resultado indica que existe uma parcela de participantes que não sente dificuldade em identificar-se com os valores organizacionais, mas não permite afirmar que a identificação seja plena.

A dispersão das respostas sugere diferenças na forma como os valores declarados e as práticas quotidianas são interpretados. Para a gestão, esta questão pode justificar uma análise da coerência entre os valores institucionais comunicados e as práticas efetivamente vividas pelos trabalhadores.



Gráfico 16 — Existem aspectos da organização que entram em conflito com aquilo que considero importante profissionalmente.

A concordância apresenta uma proporção expressiva, próxima de 41%, indicando que uma parte relevante dos respondentes identifica conflitos entre aspectos da organização e as suas prioridades profissionais.

Este resultado é particularmente importante para o tema do artigo, pois evidencia que a permanência numa organização não implica necessariamente concordância com todas as suas práticas. Os conflitos podem estar relacionados com prioridades, métodos de trabalho, critérios de reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento, embora o gráfico não permita determinar qual é a origem concreta dessas divergências.

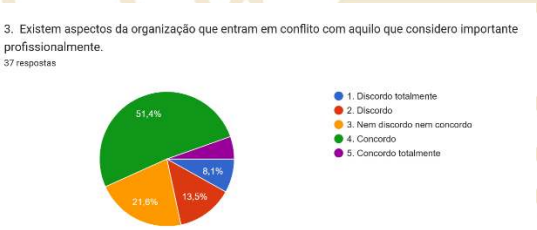


Gráfico 17 — Sinto que as minhas necessidades profissionais não são adequadamente atendidas no contexto actual.

A concordância representa cerca de 41% das respostas, sugerindo que uma parte importante dos participantes considera que as suas necessidades profissionais não são plenamente satisfeitas. A existência simultânea de discordância demonstra que outros respondentes têm uma experiência diferente.

Este resultado pode ser interpretado como um sinal de possível desajustamento entre as necessidades dos profissionais e os recursos ou oportunidades disponíveis. Quando persistente, esta

situação poderá levar à procura de soluções individuais, à negociação de condições de trabalho ou à consideração de alternativas externas. Os dados, contudo, não demonstram que tais consequências tenham ocorrido.



Gráfico 18 — Tenho a sensação de que as minhas competências e aspirações não encontram espaço suficiente na organização.

A distribuição mostra uma presença relevante de concordância, acompanhada por respostas de discordância e intermédias. O padrão sugere que alguns participantes percecionam limitações na utilização das suas competências ou na concretização das suas aspirações.

Este resultado pode ser relacionado com a adequação entre as capacidades dos trabalhadores e as oportunidades de progressão e desenvolvimento oferecidas. A incompatibilidade não decorre necessariamente da ausência de competências, podendo resultar da falta de oportunidades para as aplicar ou desenvolver.



Gráfico 19 — Por vezes, sinto que estou profissionalmente no contexto organizacional errado.

As respostas encontram-se distribuídas pelas diferentes categorias, com uma presença considerável de discordância e também de concordância. Este resultado revela que a perceção de estar no contexto organizacional errado não é comum a todos, mas constitui uma experiência relevante para alguns participantes.

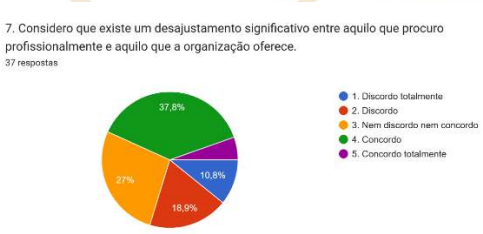
A afirmação aproxima-se de uma avaliação global da relação entre a pessoa e a organização. Por isso, pode ser especialmente pertinente para compreender a reflexão sobre uma eventual transição de carreira, embora não deva ser confundida com uma decisão efectiva de saída.



Gráfico 20 — Considero que existe um desajustamento significativo entre aquilo que procuro profissionalmente e aquilo que a organização oferece.

A concordância representa aproximadamente 38% das respostas, enquanto a discordância e as posições intermédias também têm expressão. O resultado indica que uma parte dos participantes identifica uma discrepância significativa entre as suas aspirações e a oferta organizacional.

Este padrão é coerente com a possibilidade de coexistirem experiências de ajustamento e incompatibilidade na mesma amostra. O desajustamento pode ser específico de determinadas dimensões — por exemplo, desenvolvimento, reconhecimento ou autonomia — sem significar necessariamente uma rejeição total da organização.



Em síntese, os resultados mostram que a incompatibilidade percebida assume maior expressão em questões relacionadas com conflitos de prioridades, necessidades profissionais não atendidas e espaço insuficiente para competências e aspirações. Estes padrões reforçam a importância de analisar o misfit como uma experiência multidimensional. Também indicam que uma avaliação global positiva da organização pode coexistir com dificuldades específicas que merecem atenção.

4.4 PARTE IV — BEM-ESTAR PROFISSIONAL: GRÁFICOS 21 A 25

Esta dimensão procura compreender a avaliação que os participantes fazem da sua experiência profissional, incluindo satisfação, energia, realização pessoal e conforto emocional.

Gráfico 21 — Sinto-me bem com a minha situação profissional actual.

As respostas estão distribuídas entre concordância, discordância e neutralidade, com uma presença importante de avaliações favoráveis. O resultado sugere que alguns participantes mantêm uma perceção positiva da sua situação profissional, embora essa experiência não seja partilhada por todos.

É importante distinguir o bem-estar geral da compatibilidade com aspectos específicos da organização. Um profissional pode sentir-se relativamente bem na sua situação actual e, simultaneamente, reconhecer dificuldades relacionadas com oportunidades de carreira ou condições de trabalho.

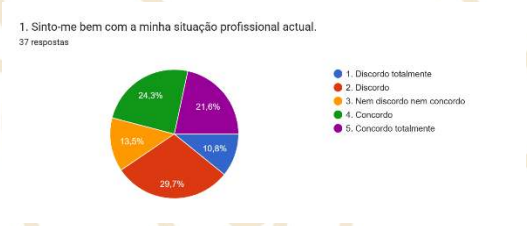


Gráfico 22 — Sinto-me satisfeito(a) com a minha experiência profissional actual.

A distribuição revela diferentes níveis de satisfação, incluindo respostas favoráveis, intermédias e desfavoráveis. Esta heterogeneidade sugere que a satisfação profissional varia entre os participantes, podendo refletir diferenças nas funções desempenhadas, nas expectativas pessoais e nas experiências organizacionais.

A satisfação constitui um indicador relevante para o estudo das decisões de carreira, mas não determina necessariamente a intenção de permanecer. Mesmo um profissional satisfeito pode considerar outras oportunidades, enquanto alguém menos satisfeito pode permanecer devido à estabilidade ou à ausência de alternativas.



Gráfico 23 — Tenho energia suficiente para realizar as minhas actividades profissionais.

Este gráfico merece especial atenção, uma vez que a categoria de concordância apresenta uma proporção reduzida, enquanto a concordância total é a categoria mais representativa, com cerca de 52%. A distribuição sugere que a experiência relativa à energia para realizar o trabalho não é inteiramente uniforme e deve ser examinada com cuidado.

A disponibilidade de energia pode estar relacionada com as exigências da função, os recursos existentes e a organização do trabalho. Contudo, não é possível concluir que exista esgotamento profissional ou estabelecer uma relação directa com a incompatibilidade organizacional apenas com base neste item.



Gráfico 24 — Sinto que o meu trabalho contribui positivamente para a minha realização pessoal.

A concordância é a categoria mais expressiva, representando aproximadamente 46% das respostas. Este resultado sugere que uma parte significativa dos participantes reconhece valor pessoal no trabalho que realiza.

A perceção de realização pessoal pode constituir um elemento favorável à permanência, sobretudo quando o trabalho permite aplicar competências e alcançar objectivos relevantes. Ainda assim, a realização pessoal não elimina necessariamente problemas relacionados com a cultura, as condições de trabalho ou a progressão profissional.

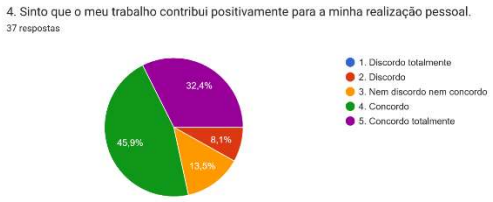
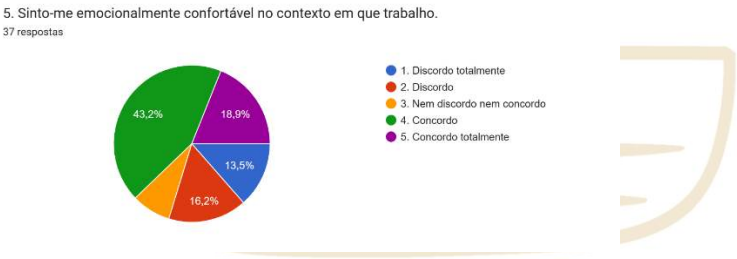


Gráfico 25 — Sinto-me emocionalmente confortável no contexto em que trabalho.

As respostas revelam uma tendência favorável, com cerca de 43% na categoria de concordância, embora também se observem respostas negativas e intermédias. O resultado sugere que muitos participantes sentem algum conforto emocional no contexto profissional, enquanto outros poderão experienciar situações menos favoráveis.

O conforto emocional é relevante para compreender a qualidade da experiência de trabalho, pois pode refletir a perceção do ambiente relacional e das condições em que as actividades são realizadas. Contudo, o gráfico não identifica as causas das respostas nem permite atribuir diferenças directamente à cultura organizacional.



Em síntese os resultados indicam que a satisfação, a realização pessoal e o conforto emocional apresentam avaliações diversificadas. A experiência profissional pode ser positiva em alguns aspectos sem ser plenamente satisfatória noutros. Esta leitura reforça a necessidade de não tratar o bem-estar como uma variável única e de distinguir a satisfação geral da energia disponível e da realização pessoal.

4.5 PARTE V — JOB CRAFTING: ADAPTAÇÃO PROATIVA DO TRABALHO: GRÁFICOS 26 A 33

O *job crafting* corresponde às iniciativas através das quais os trabalhadores procuram adaptar determinados aspectos das suas actividades, mobilizando competências, procurando apoio e reorganizando o trabalho.

Gráfico 26 — Procuro desenvolver novas competências relacionadas com o meu trabalho.

A concordância é bastante elevada, com aproximadamente 58% das respostas, e a concordância total também apresenta expressão relevante. Este resultado sugere uma orientação favorável para a aprendizagem e o desenvolvimento profissional.

A procura de novas competências pode ser interpretada como uma estratégia de adaptação às exigências do trabalho e de preparação para oportunidades futuras. No entanto, o gráfico não permite determinar se estas iniciativas são motivadas por insatisfação, ambição profissional ou necessidades específicas da função.

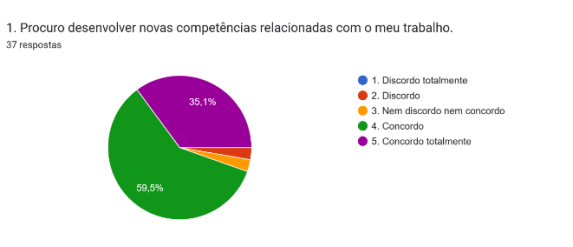


Gráfico 27 — Procuro utilizar plenamente as minhas capacidades profissionais.

A concordância e a concordância total representam, em conjunto, uma proporção muito elevada das respostas. Este padrão indica que os participantes demonstram uma tendência para procurar utilizar as suas capacidades no exercício profissional.

Este resultado é particularmente relevante quando considerado em conjunto com os gráficos sobre incompatibilidade. A existência de trabalhadores que procuram mobilizar plenamente as suas competências não significa necessariamente que a organização lhes proporcione todas as oportunidades desejadas. A iniciativa individual e a adequação organizacional são aspectos relacionados, mas distintos.

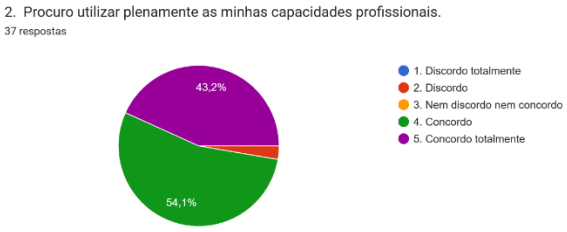


Gráfico 28 — Procuro obter feedback sobre o meu desempenho.

A distribuição mostra uma concentração expressiva na concordância, acompanhada por respostas de concordância total. Este padrão sugere que a procura de feedback constitui uma prática reconhecida por muitos participantes.

A obtenção de feedback pode favorecer a aprendizagem, o ajustamento das práticas de trabalho e a clarificação das expectativas de desempenho. Contudo, para que produza benefícios, é importante que exista abertura organizacional à comunicação e que o feedback seja útil e construtivo.



Gráfico 29 — Procuro apoio ou orientação de colegas e superiores quando necessário.

A maioria das respostas situa-se nas categorias favoráveis, indicando uma tendência para procurar apoio quando surgem necessidades profissionais. Este resultado sugere que a interação com colegas e superiores pode constituir um recurso utilizado pelos participantes para lidar com desafios do trabalho.

A procura de apoio pode facilitar a adaptação profissional, mas não significa necessariamente que esse apoio esteja sempre disponível ou que resolva todas as dificuldades de ajustamento à adaptação que se impuser.

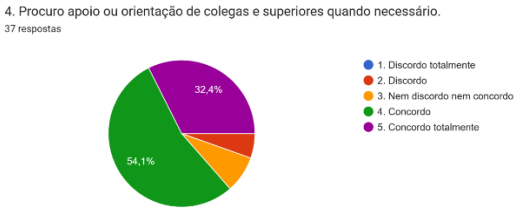


Gráfico 30 — Procuro assumir tarefas que me permitam desenvolver profissionalmente.

A concentração das respostas nas categorias de concordância sugere uma disposição para procurar tarefas que contribuam para o desenvolvimento profissional. Esta tendência pode refletir iniciativa individual, interesse pela aprendizagem e procura de desafios.

Para a gestão de recursos humanos, o resultado evidencia a importância de criar condições para que essa iniciativa seja concretizada, através de tarefas desafiantes, oportunidades de progressão e critérios transparentes de desenvolvimento.

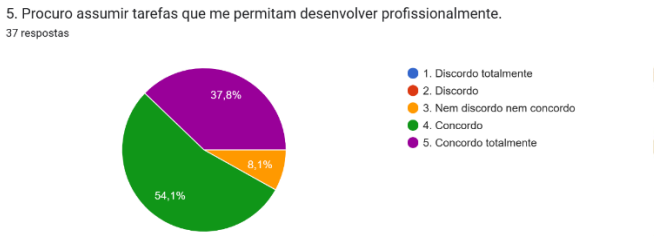


Gráfico 31 — Procuro oportunidades para aprender coisas novas no trabalho.

O gráfico apresenta uma forte concentração nas respostas favoráveis, indicando que a aprendizagem contínua constitui uma orientação relevante para os participantes. Esta tendência é compatível com uma postura proactiva perante as exigências profissionais.

A aprendizagem pode ajudar os trabalhadores a ajustar-se às mudanças e a ampliar as suas possibilidades de carreira. Todavia, não se pode concluir que as oportunidades de aprendizagem sejam suficientes ou que estejam igualmente disponíveis para todos.

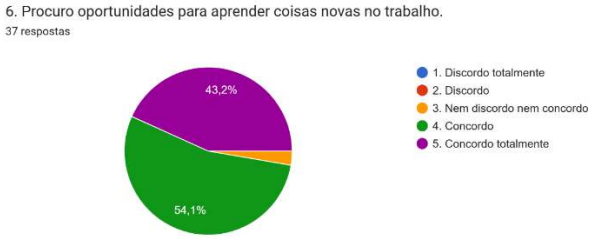


Gráfico 32 — Procuro formas de reduzir aspectos do trabalho que considero excessivamente desgastantes.

A concordância representa uma proporção expressiva das respostas, sugerindo que muitos participantes procuram modificar ou gerir aspectos do trabalho considerados desgastantes. Este comportamento pode ser entendido como uma tentativa de melhorar a experiência profissional e tornar as exigências mais sustentáveis.

A interpretação deve, contudo, distinguir a capacidade individual de adaptação da necessidade de intervenção organizacional. Quando o desgaste decorre de cargas de trabalho excessivas ou de problemas estruturais, as iniciativas individuais podem não ser suficientes para resolver a situação.



Gráfico 33 — Procuro reorganizar determinadas actividades para lidar melhor com as exigências profissionais.

As respostas apresentam uma concentração muito elevada na concordância, sugerindo que os participantes procuram reorganizar as actividades para responder às exigências do trabalho.

Este resultado constitui um indicador relevante de adaptação proactiva. Entretanto, a possibilidade de reorganizar tarefas depende também do grau de autonomia concedido pela organização, das regras internas e da natureza da função. Por isso, a iniciativa individual deve ser analisada em articulação com as condições organizacionais que a permitem ou limitam.



Em síntese da parte V, os gráficos revelam uma orientação globalmente favorável para a aprendizagem, a utilização de competências, a procura de feedback e apoio e a reorganização do trabalho. O padrão sugere que muitos participantes procuram actuar sobre a sua própria experiência profissional. Todavia, o *job crafting* não deve ser interpretado como prova de que as incompatibilidades foram resolvidas: os profissionais podem adaptar o trabalho e continuar a sentir limitações estruturais ou a ponderar uma transição de carreira.

4.6 PARTE VI — INTENÇÃO DE TRANSIÇÃO PROFISSIONAL: GRÁFICOS 34 A 39

Esta dimensão é central para o artigo, pois procura compreender se os participantes ponderam procurar outra organização, mudar de função ou considerar novas oportunidades profissionais.

Gráfico 34 — Tenho considerado procurar emprego noutra organização.

As respostas distribuem-se pelas cinco categorias, com presença de concordância, discordância e posições intermédias. Este padrão sugere que a possibilidade de procurar emprego noutra organização faz parte da reflexão profissional de alguns participantes, mas não constitui uma intenção generalizada.

A consideração de alternativas externas pode representar uma fase inicial do processo de transição de carreira. No entanto, pensar em procurar emprego não equivale a iniciar uma procura efectiva, nem significa que a saída venha a concretizar-se.



Gráfico 35 — Tenho pensado em mudar de função ou área profissional.

A distribuição revela uma coexistência de respostas favoráveis e desfavoráveis, indicando que a mudança de função ou de área constitui uma possibilidade para alguns participantes, mas não para todos.

Este resultado é relevante porque a transição profissional não implica necessariamente abandonar a organização. A mudança de função pode representar uma alternativa para quem procura maior compatibilidade entre as suas competências, os seus interesses e as exigências do trabalho.

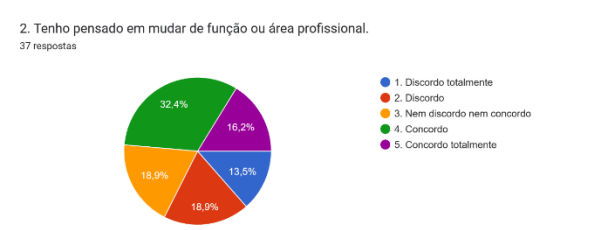


Gráfico 36 — Consideraria aceitar uma oportunidade profissional noutra organização.

O gráfico apresenta uma proporção expressiva de respostas de concordância, próxima de 33%, e uma presença relevante de concordância total. Este resultado sugere abertura a oportunidades profissionais externas entre uma parte dos participantes.

A disponibilidade para aceitar uma oportunidade pode traduzir uma atitude de exploração do mercado de trabalho, mas não deve ser interpretada automaticamente como insatisfação. Os trabalhadores podem considerar alternativas externas por razões de progressão, remuneração, aprendizagem ou realização profissional, mesmo quando mantêm uma experiência relativamente positiva na organização actual.



Gráfico 37 — Se surgisse uma oportunidade adequada, estaria disposto(a) a deixar a organização atual.

As respostas mostram que a disposição para sair perante uma oportunidade adequada está presente, mas varia entre os participantes. A concordância e a concordância total têm expressão, coexistindo com respostas de discordância e intermédias.

Este resultado sugere que a decisão de saída pode depender das características da oportunidade disponível, e não apenas da avaliação da situação actual. A adequação da nova função, as perspectivas de desenvolvimento e as condições oferecidas podem ser relevantes para essa decisão, embora estes factores específicos não sejam medidos diretamente pelo gráfico.



Gráfico 38 — Actualmente, considero seriamente a possibilidade de realizar uma mudança profissional.

A distribuição apresenta uma tendência favorável à consideração de uma mudança, embora as respostas não sejam uniformes. O resultado indica que alguns participantes ponderam seriamente alterar a sua situação profissional, enquanto outros demonstram menor intenção ou permanecem indecisos.

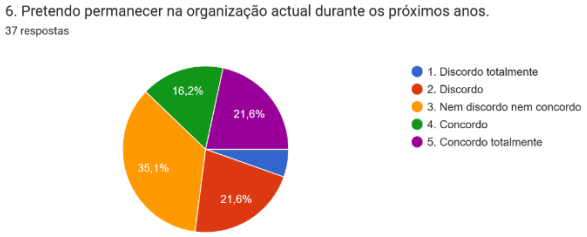
É importante distinguir este indicador da mera disponibilidade para aceitar uma oportunidade externa. Considerar seriamente uma mudança sugere um nível de reflexão mais explícito, mas continua a representar uma intenção declarada, não uma transição efetivamente realizada.



Gráfico 39 — Pretendo permanecer na organização actual durante os próximos anos.

As respostas apresentam uma distribuição dividida entre discordância, posições intermédias e concordância, sem evidenciar uma intenção de permanência uniformemente partilhada. Este resultado sugere que os planos de continuidade profissional variam entre os participantes.

A intenção de permanência deve ser interpretada em conjunto com os gráficos anteriores. Um participante pode pretender permanecer e, simultaneamente, considerar oportunidades externas, uma vez que as intenções de carreira podem ser condicionais e evoluir com as circunstâncias profissionais.



Em síntese da parte VI, os resultados revelam que a intenção de transição profissional está presente em diferentes graus. A abertura a oportunidades externas e a consideração de mudanças coexistem com a intenção de permanência. Esta combinação sugere que as decisões de carreira devem ser compreendidas como processos de avaliação, nos quais os profissionais ponderam a situação actual e as alternativas disponíveis.

4.7 PARTE VII — POSSIBILIDADES DE ADAPTAÇÃO E MOBILIDADE INTERNA: GRÁFICOS 40 A 45

Esta dimensão procura perceber se os participantes identificam alternativas dentro da própria organização antes de considerar uma saída definitiva.

Gráfico 40 — A minha organização oferece oportunidades de mudança de função.

As respostas apresentam uma distribuição diversificada, com presença relevante de concordância, mas também de discordância e neutralidade. O resultado sugere que as oportunidades de mudança de função são reconhecidas por alguns participantes, enquanto outros não as identificam de forma clara.

Esta diferença pode ser importante para a gestão de recursos humanos. A existência formal de vagas ou mecanismos de mobilidade não garante que os trabalhadores conheçam essas possibilidades ou as considerem acessíveis.



Gráfico 41 — Tenho possibilidade de desenvolver novas competências dentro da organização.

A concordância representa uma proporção elevada das respostas, sugerindo que muitos participantes reconhecem possibilidades de desenvolvimento de competências no contexto organizacional.

Este resultado constitui um elemento favorável para a retenção e o desenvolvimento profissional, uma vez que a aprendizagem interna pode permitir a evolução de carreira sem necessidade de mudar de empregador. Entretanto, é necessário distinguir a perceção de oportunidade da efectiva concretização de acções de formação, progressão ou mudança de função.



Gráfico 42 — A organização permite negociar ou adaptar determinadas características do meu trabalho.

As respostas distribuem-se por diferentes categorias, com presença de concordância e também de discordância. O padrão sugere que a flexibilidade para adaptar o trabalho não é percebida de igual forma por todos.

Esta diferença pode refletir a natureza das funções, o grau de autonomia e as práticas de gestão. A possibilidade de negociar tarefas ou condições de trabalho pode contribuir para melhorar o ajustamento pessoa–organização, desde que exista margem efectiva para responder às necessidades dos profissionais.

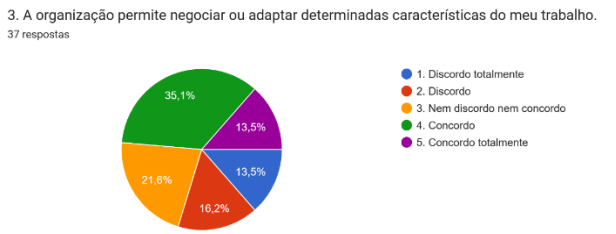


Gráfico 43 — Existem oportunidades de mobilidade interna que poderiam responder às minhas necessidades profissionais.

A distribuição evidencia respostas favoráveis, mas também uma presença importante de posições intermédias e negativas. Este resultado sugere que alguns participantes reconhecem alternativas internas potencialmente adequadas às suas necessidades, enquanto outros não identificam oportunidades suficientes.

A questão é particularmente relevante para a decisão de carreira: quando uma oportunidade interna responde às necessidades de desenvolvimento, autonomia ou mudança de função, pode constituir uma alternativa à saída da organização. Todavia, o gráfico não demonstra que essas oportunidades estejam efetivamente disponíveis para todos os participantes.



Gráfico 44 — Consideraria mudar de função dentro da organização antes de procurar emprego noutra organização.

As respostas mostram uma distribuição entre concordância, discordância e posições intermédias, indicando que a mobilidade interna constitui uma alternativa considerada por parte dos participantes, mas não necessariamente por todos.

Este resultado permite destacar a importância das opções intermédias no processo de decisão de carreira. A mudança de função dentro da mesma organização pode permitir a manutenção do vínculo laboral e, simultaneamente, melhorar a adequação entre as características do profissional e o trabalho realizado.



Gráfico 45 — Sinto que a organização procura compreender as necessidades de desenvolvimento dos seus profissionais.

A distribuição revela respostas favoráveis, mas também respostas intermédias e negativas. Este padrão sugere que a perceção do apoio organizacional ao desenvolvimento profissional varia entre os participantes.

A compreensão das necessidades dos trabalhadores depende não apenas das políticas institucionais, mas também da comunicação com as chefias, da identificação de aspirações e da existência de oportunidades concretas. Quando os profissionais não percecionam esse

acompanhamento, podem sentir que precisam de procurar alternativas fora da organização para alcançar os seus objectivos.



A síntese da última parte que constitui a estrutura do questionário aplicado, cujos resultados indicam que a mobilidade interna e o desenvolvimento de competências são reconhecidos como possibilidades por parte dos participantes, mas não de forma homogénea. Esta dimensão é importante porque permite considerar que a decisão de carreira não se limita à escolha entre permanecer na função actual e sair da organização: podem existir alternativas de adaptação e progressão internas, tal como demonstrados na introdução e na fundamentação teórica do presente artigo.

5 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

A análise das sete partes do questionário permite identificar três padrões principais.

5.1 AJUSTAMENTO E INCOMPATIBILIDADE PODEM COEXISTIR

Os gráficos relativos ao ajustamento pessoa–organização mostram avaliações favoráveis em aspectos como a compatibilidade cultural, mas também revelam dificuldades relacionadas com expectativas e condições profissionais. Na dimensão do *misfit*, surgem respostas que apontam para conflitos de prioridades e necessidades não plenamente atendidas.

Este padrão sugere que a relação entre o trabalhador e a organização não deve ser interpretada como uma oposição absoluta entre ajustamento e incompatibilidade. Um profissional pode identificar-se com os valores organizacionais e, simultaneamente, sentir que as oportunidades de desenvolvimento ou as condições de trabalho não correspondem às suas expectativas.

5.2 A ADAPTAÇÃO INDIVIDUAL NÃO ELIMINA NECESSARIAMENTE AS DIFICULDADES ORGANIZACIONAIS

Os resultados do *job crafting* mostram uma tendência favorável para a aprendizagem, a utilização de competências, a procura de apoio e a reorganização de tarefas. Estes comportamentos são compatíveis com uma postura proactiva perante as exigências profissionais.

Não obstante, a presença destes comportamentos não demonstra que os problemas de incompatibilidade estejam resolvidos. A capacidade de adaptação individual depende também da autonomia, dos recursos e das oportunidades proporcionadas pela organização. Assim, as iniciativas dos trabalhadores devem ser acompanhadas por práticas organizacionais que permitam responder às necessidades identificadas.

5.3 A TRANSIÇÃO PROFISSIONAL NÃO CONSTITUI A ÚNICA RESPOSTA POSSÍVEL AO DESAJUSTAMENTO

Os gráficos sobre intenção de transição revelam abertura a oportunidades externas e ponderação de mudanças profissionais, mas também apresentam respostas favoráveis à permanência. Paralelamente, os gráficos de mobilidade interna mostram que alguns participantes reconhecem possibilidades de mudança de função e desenvolvimento dentro da organização.

Estes resultados permitem interpretar a decisão de carreira como um processo que pode incluir diferentes alternativas: adaptação do trabalho actual, desenvolvimento de competências, mobilidade interna ou procura de oportunidades externas. A escolha entre estas opções depende de factores que exigiriam uma análise adicional para serem identificados com precisão.

5.4 CONCLUSÃO GERAL DA INTERPRETAÇÃO

Os resultados do inquérito evidenciam uma diversidade de experiências profissionais entre os 37 participantes. O ajustamento pessoa–organização apresenta aspectos favoráveis, sobretudo no domínio da compatibilidade cultural, mas coexistem perceções de incompatibilidade relacionadas com necessidades profissionais, prioridades e oportunidades de desenvolvimento.

No domínio do bem-estar, os resultados mostram avaliações diferenciadas da satisfação, da realização pessoal e do conforto emocional. Paralelamente, os gráficos de *job crafting* revelam uma orientação favorável para a aprendizagem e a adaptação proactiva do trabalho.

Quanto à decisão de carreira, os participantes demonstram diferentes níveis de abertura à mudança, enquanto a mobilidade interna surge como uma alternativa potencial para alguns profissionais. No conjunto, estes padrões sustentam a pertinência de estudar o ajustamento, o bem-estar e as transições profissionais de forma articulada, sem assumir que uma única dimensão determina a decisão final.

Para as organizações, a principal implicação prática é a necessidade de acompanhar as expectativas e necessidades dos trabalhadores, promover oportunidades reais de desenvolvimento, facilitar a mobilidade interna e criar canais de comunicação que permitam identificar situações de desajustamento antes de estas se traduzirem numa intenção de saída.

5.4.1 Limitação da interpretação

Os gráficos são descritivos e agregados. Permitem identificar tendências, mas não demonstram relações de causa e efeito entre incompatibilidade, bem-estar e intenção de transição. Para testar essas relações, será necessário analisar a base de dados individual do questionário, calcular indicadores estatísticos e, se adequado, realizar análises de associação entre as dimensões.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como propósito compreender de que modo o ajustamento pessoa–organização, o bem-estar profissional e as estratégias de adaptação se relacionam com as decisões de carreira no contexto corporativo, considerando a possibilidade de permanência, mobilidade interna ou transição para outra organização. A análise dos resultados obtidos junto dos 37 participantes permite concluir que a relação entre o profissional e a organização constitui uma realidade multidimensional, na qual a identificação com a cultura institucional, a satisfação das necessidades individuais, as oportunidades de desenvolvimento e as expectativas de carreira podem assumir importância diferenciada.

Uma das principais conclusões do estudo consiste no reconhecimento de que o ajustamento pessoa–organização não se traduz necessariamente numa correspondência integral entre as aspirações individuais e as condições proporcionadas pela organização. Os resultados revelam perceções favoráveis relativamente à compatibilidade cultural, mas também evidenciam dificuldades associadas à satisfação das necessidades profissionais, à concretização das expectativas e à existência de oportunidades para aplicar competências e desenvolver aspirações. Esta coexistência demonstra que a

identificação com os valores organizacionais não elimina, por si só, todas as fontes de incompatibilidade. Consequentemente, a avaliação do ajustamento deve ultrapassar a identificação geral com a organização e considerar a experiência concreta do trabalhador no exercício das suas funções.

Relativamente ao bem-estar profissional, os resultados evidenciam experiências diferenciadas quanto à satisfação, à realização pessoal e ao conforto emocional. Embora determinados indicadores revelem avaliações favoráveis, a diversidade das respostas não permite considerar o bem-estar uma condição uniformemente partilhada pelos participantes. Esta constatação reforça a importância de compreender a experiência profissional para além da permanência formal no emprego, reconhecendo que um trabalhador pode valorizar o seu contexto laboral e, simultaneamente, identificar aspectos que limitam a sua realização ou o seu desenvolvimento. Contudo, os dados recolhidos não permitem estabelecer que as diferenças de bem-estar resultem directamente do nível de ajustamento ou incompatibilidade percebida.

No que respeita às estratégias individuais de adaptação, destaca-se a tendência favorável para a aprendizagem contínua, a utilização das próprias competências, a procura de feedback e apoio e a reorganização das actividades profissionais. Estes comportamentos são compatíveis com uma postura proactiva perante as exigências do trabalho e evidenciam a importância da participação do trabalhador na construção da sua experiência profissional. Todavia, a iniciativa individual não deve ser entendida como substituta da responsabilidade organizacional. A capacidade de modificar tarefas, obter recursos ou procurar novos desafios depende também da autonomia concedida, da disponibilidade de apoio e das oportunidades efectivamente existentes. Assim, a adaptação profissional pressupõe uma articulação entre a iniciativa do trabalhador e as condições proporcionadas pela organização.

No domínio das decisões de carreira, os resultados demonstram que a intenção de mudança coexiste com a possibilidade de permanência. A abertura a oportunidades externas não significa, necessariamente, uma decisão definitiva de saída, podendo corresponder à exploração de alternativas ou à procura de melhores condições de desenvolvimento. Do mesmo modo, a consideração de uma mudança de função não implica obrigatoriamente o abandono da organização. A mobilidade interna surge, neste sentido, como uma alternativa potencialmente relevante, embora as percepções sobre a sua disponibilidade e adequação às necessidades dos profissionais não sejam homogéneas.

Esta evidência permite compreender a decisão de carreira como um processo de avaliação de alternativas, e não como uma consequência automática da insatisfação. Perante uma situação de

incompatibilidade, o profissional pode procurar adaptar o trabalho actual, desenvolver novas competências, negociar determinadas condições, candidatar-se a outra função dentro da mesma organização ou considerar uma oportunidade externa. A escolha entre estas possibilidades dependerá de circunstâncias individuais e organizacionais que não podem ser determinadas exclusivamente a partir dos gráficos analisados.

Quanto às oito hipóteses formuladas, os resultados oferecem elementos descritivos relevantes para o enquadramento do modelo conceptual, mas não permitem confirmar ou rejeitar estatisticamente nenhuma delas.

As hipóteses H1 e H2, relativas às relações entre ajustamento, incompatibilidade e bem-estar, exigem a análise conjunta das respectivas variáveis. A H3, referente à relação entre incompatibilidade e intenção de transição, e a H4, relativa à associação entre bem-estar e intenção de mudança, também carecem de testes de associação. Do mesmo modo, a H5, que propõe o efeito mediador do bem-estar, requer uma análise específica de mediação, enquanto a H7 exige testar a interacção entre incompatibilidade e *job crafting*. Embora os resultados relativos ao *job crafting* revelem comportamentos de adaptação proactiva, a H6, que pressupõe uma associação positiva entre este comportamento e a capacidade de adaptação, não pode ser considerada confirmada sem a análise estatística correspondente. Por fim, a H8, que relaciona as possibilidades de adaptação e mobilidade interna com uma menor intenção de transição externa, permanece por verificar, uma vez que a coexistência de respostas favoráveis à mobilidade interna e à abertura a oportunidades externas não demonstra, por si só, uma relação negativa entre estas dimensões.

Deste modo, a principal contribuição empírica do estudo reside na identificação de padrões de experiência profissional que justificam uma análise mais aprofundada das relações propostas, sem antecipar conclusões que os dados disponíveis não sustentam. A dimensão da amostra, constituída por 37 participantes, a natureza descritiva dos gráficos e a ausência de testes estatísticos entre as variáveis limitam a generalização dos resultados e a possibilidade de estabelecer relações explicativas. Acresce que as intenções declaradas de mudança não correspondem necessariamente a transições efectivamente realizadas, pelo que não devem ser interpretadas como evidência de abandono futuro da organização.

Em termos práticos, os resultados apontam para *"a necessidade de as organizações adoptarem práticas de gestão de pessoas que conciliem os objectivos institucionais com as necessidades e expectativas dos profissionais"*. A identificação de situações de incompatibilidade, o diálogo regular sobre aspirações de carreira, o acesso transparente a oportunidades de desenvolvimento e a criação de

mecanismos de mobilidade interna poderão contribuir para respostas mais ajustadas às diferentes experiências dos trabalhadores. Paralelamente, importa assegurar que a promoção da adaptação individual seja acompanhada por condições de trabalho adequadas, apoio das chefias e oportunidades reais de utilização e desenvolvimento das competências.

Para investigações futuras, recomenda-se a utilização da base de dados individual do questionário, permitindo construir indicadores para cada dimensão e testar as associações previstas no modelo conceptual. Uma amostra mais ampla e diversificada, complementada por procedimentos estatísticos adequados e, se possível, por uma abordagem longitudinal, permitiria avaliar com maior rigor as relações entre ajustamento, bem-estar, *job crafting*, adaptabilidade e intenção de transição. A inclusão de dados sobre mudanças profissionais efectivamente concretizadas também contribuiria para distinguir as intenções declaradas das decisões realizadas.

Em conclusão, o estudo evidencia que a compreensão das decisões de carreira no contexto corporativo exige uma perspectiva integrada da relação entre o indivíduo e a organização. A compatibilidade de valores, a satisfação das necessidades profissionais, o bem-estar, a iniciativa individual e as oportunidades de mobilidade constituem dimensões relevantes para compreender as diferentes formas de vivenciar o trabalho e ponderar o futuro profissional. Mais do que pressupor que a incompatibilidade conduz inevitavelmente à saída, os resultados convidam a considerar as possibilidades de adaptação e transformação da relação laboral.

A qualidade dessa relação dependerá, em parte, da capacidade de os profissionais encontrarem condições para o seu desenvolvimento e de as organizações reconhecerem, de forma efectiva, as necessidades, competências e aspirações daqueles que nelas trabalham.

REFERÊNCIAS

Akkermans, J., da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). *Career transitions across the lifespan: A review and research agenda*. *Journal of Vocational Behavior, 148*, Article 103957. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957

Donald, W. E. (Ed.). (2024). *Strategic opportunities for bridging the university-employer divide*. IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9827-9

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Kandler, C., Kühn, S., Mönkediek, B., Forstner, A. J., & Bleidorn, W. (2024). *A multidisciplinary perspective on person-environment fit: Relevance, measurement, and future directions*. *Current Directions in Psychological Science, 33*(3), 185–192. https://doi.org/10.1177/09637214241242451

Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). *Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. Personnel Psychology, 76*(2), 375–412. https://doi.org/10.1111/peps.12581

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.1744-6570.2005.00672.x

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Sun, Y., & Billsberry, J. (2025). *What is this thing called misfit? A systematic review into how employee misfit has been defined and researched*. *Management Review Quarterly, 75*, 3263–3326. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00461-w

Tako, K. V., & Kameo, S. Y. (Orgs.). (2023). *Metodologia da pesquisa científica: Dos conceitos teóricos à construção do projecto de pesquisa*. Editora Amplla. https://doi.org/10.51859/amplla.mpc119.1123-0

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2023). *A systematic review of temporal person-environment fit research*: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior, 44*(2), 376–398. https://doi.org/10.1002/job.2607