

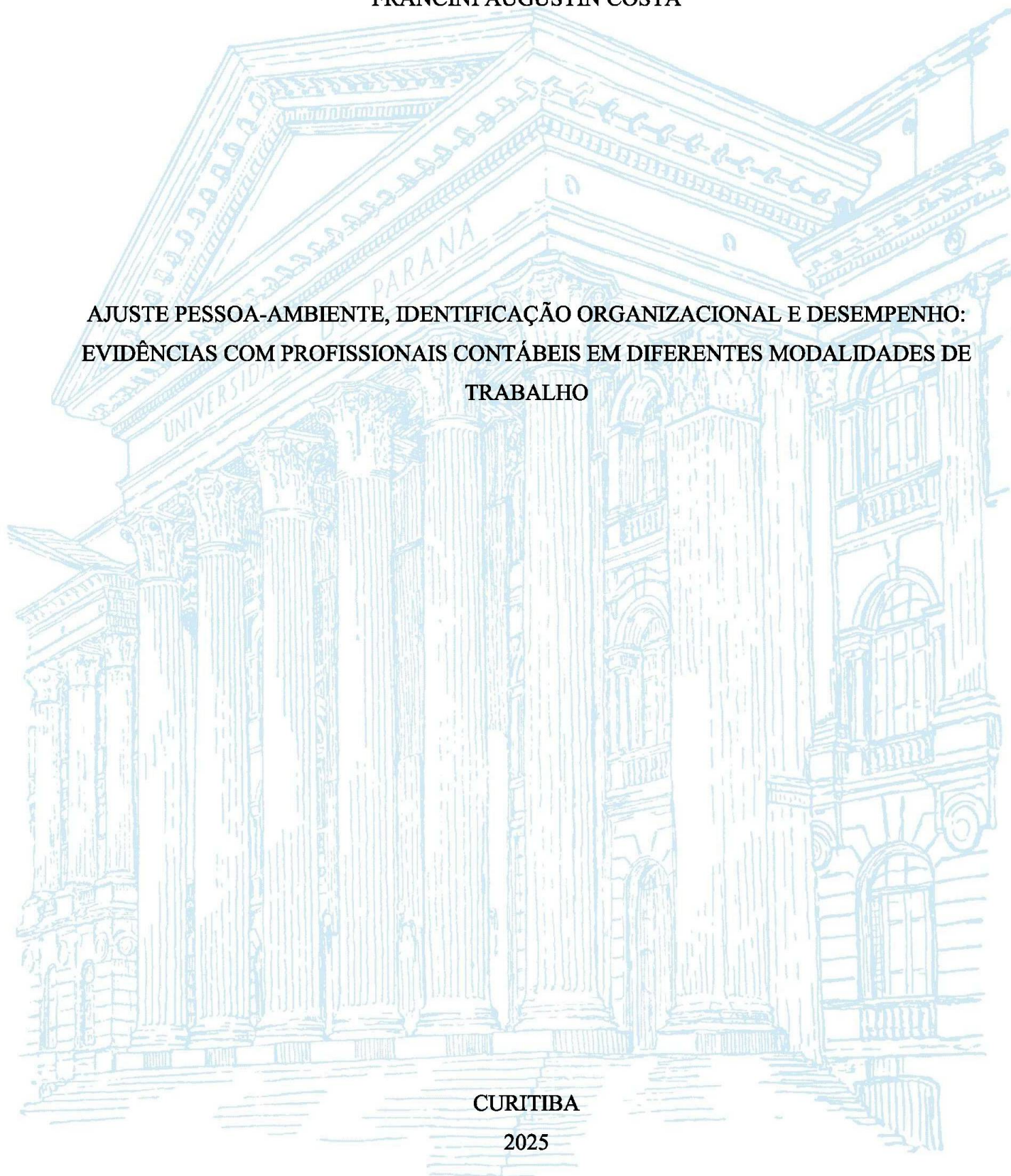
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCINI AUGUSTIN COSTA

**AJUSTE PESSOA-AMBIENTE, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO:
EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS CONTÁBEIS EM DIFERENTES MODALIDADES DE
TRABALHO**

CURITIBA

2025



FRANCINI AUGUSTIN COSTA

**AJUSTE PESSOA-AMBIENTE, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS CONTÁBEIS EM DIFERENTES
MODALIDADES DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos

CURITIBA
2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Costa, Francini Augustin

Ajuste pessoa-ambiente, identificação organizacional e desempenho :
evidências com profissionais contábeis em diferentes modalidades de
trabalho / Francini Augustin Costa .– 2025.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Edicreia Andrade dos Santos.

1. Contabilidade. 2. Desempenho. 3. Identidade social.

I. Santos, Edicreia Andrade dos. II. Universidade Federal do Paraná.
Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO CONTABILIDADE -
40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **FRANCINI AUGUSTIN COSTA**, intitulada: **AJUSTE PESSOA-AMBIENTE, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS CONTÁBEIS EM DIFERENTES MODALIDADES DE TRABALHO**, sob orientação da Profa. Dra. EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica

01/03/2025 12:24:51.0

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

02/03/2025 00:10:17.0

ITZHAK DAVID SIMAO KAVESKI

Avaliador Externo (FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL)

Assinatura Eletrônica

06/03/2025 09:12:03.0

SAYURI UNOKI DE AZEVEDO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico à minha família, em especial, ao meu esposo Renato e à nossa filha Clara.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de expressar minha profunda satisfação por ter alcançado esta etapa do mestrado. O caminho percorrido até aqui foi repleto de desafios, momentos de tensão e renúncias, mas também marcado por conquistas, superações e muito aprendizado. Reconheço que não percorri essa trajetória sozinha e, por isso, expresso minha profunda gratidão a todos que me apoiaram e me incentivaram ao longo desta jornada.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me fortalecer a cada dia, por estar presente nos momentos mais desafiadores e por me conceder coragem e resiliência para seguir firme em meu propósito. Sou grata por todas as bênçãos recebidas, pela minha saúde e pela saúde das pessoas que amo, assim como por todas as conquistas alcançadas ao longo dessa trajetória.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu esposo, Renato, pelo apoio inestimável ao longo desses anos, pelas conversas, pelo carinho, motivação e amparo nos momentos difíceis. Você foi fundamental nessa minha caminhada e sou imensamente grata por compartilhar essa jornada ao seu lado. Agradeço à minha pequena Clarinha, que, mesmo antes de nascer, me fortaleceu e trouxe ainda mais sentido à minha caminhada. Sua presença renovou minhas forças e me ajudou a enfrentar cada desafio com coragem e determinação.

Agradeço profundamente aos meus pais, Antonio e Cinira, por sempre acreditarem em minha capacidade, mesmo nos momentos em que eu mesma duvidava. Suas orações, seu incentivo e sua torcida foram essenciais em minha jornada acadêmica e pessoal. Agradeço também à minha irmã, Nathani, e ao meu cunhado, Thomas, pelo apoio, pela torcida e, especialmente, pelo presente de me concederem a alegria de ser madrinha da Catharina, que me trouxe muitas alegrias e cuja presença me reconfortava em momentos difíceis. Da mesma forma, sou grata à minha sogra, Ângela, e ao sr. Eugênio pela torcida, assim como ao meu sogro Antônio. À minha calopsita, Clotilde, que sem dúvida deveria receber o título de mestre comigo, e ao meu cachorro, Pantufa, por estar sempre cheio de amor para dar.

À professora Edicreia Andrade dos Santos, expresso minha profunda gratidão, desde o primeiro incentivo para ingressar no mestrado, quando ainda estava na graduação e tive a honra de tê-la como orientadora. Foi um privilégio contar novamente com sua orientação durante o mestrado. Agradeço por todo seu apoio, por sua orientação e por ter confiado em minha ideia de pesquisa. A senhora realmente faz acontecer!

Gostaria de agradecer à professora Silvia Consoni, pelo tempo dedicado ao meu aprendizado e orientação. Sua contribuição foi fundamental para meu desenvolvimento acadêmico. A todos os professores membros das bancas em que a presente dissertação foi

submetida, deixo meu sincero agradecimento. À professora Sayuri Unoki de Azevedo e ao professor Vagner, que participaram da minha banca de pré-qualificação, e ao professor Itzhak David Simão Kaveski e à professora Sayuri Unoki de Azevedo, que estiveram presentes na qualificação e na defesa do meu trabalho. Sou grata pelas discussões pertinentemente levantadas e pelas sugestões de melhorias, que me ajudaram a lapidar meu trabalho. Outrossim, expresso meus agradecimentos especiais aos professores com quem tive a oportunidade de cursar disciplinas durante o mestrado, suas orientações foram fundamentais para minha evolução acadêmica. Agradeço, ainda, ao professor Jonatas Dutra Sallaberry pelas oportunidades oferecidas e pelo apoio durante o período do mestrado.

Agradeço aos amigos que estiveram comigo desde o início: Bruna, Pedro, Suelen e Matheus. Vocês valem ouro! Obrigada pelos tantos momentos que passamos juntos, pelos momentos de descontração, pelo apoio nas disciplinas, pelos direcionamentos nos momentos de angústia e pelas comemorações de cada pequena conquista. Vocês tornaram esse processo mais leve e divertido.

Agradeço ao meu grupo de corrida no Jardim Botânico, em especial à Sirlene, que sempre esteve disposta a me acompanhar. Essas corridas nos salvaram de muitos surtos rsrs. Estendo meu agradecimento aos amigos que fiz durante o mestrado: Débora, Lilian, Rita, Laís, Marcos Secolo, Igor, Mariana, Allan Marcelo, Camila, Elisangela e Pablo. Obrigada pelo apoio, pelos conselhos, pelas conversas e pelos momentos de descontração. Agradeço também aos membros dos laboratórios LABFIN e LAPEG, dos quais fiz parte, e a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a minha jornada acadêmica. A cada um, expresso minha mais profunda gratidão.

Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, por me conceder a oportunidade de realizar este mestrado. À coordenadora do programa, Nayane Thaís Krespi Musial, e aos servidores do Departamento PGCONT-UFPR, Camila e Márcio, pela disponibilidade e atenção ao me atenderem na secretaria. Por fim, agradeço pelo apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo incentivo financeiro concedido nesses dois anos de mestrado, que foram fundamentais durante essa jornada.

Alguns versos de Raul que marcaram minha jornada:

*“Tente
Levante sua mão sedenta e recomece a andar
Não pense que a cabeça aguenta se você parar
Não, não, não, não, não, não
Há uma voz que canta, há uma voz que dança
Uma voz que gira (gira) bailando no ar”.*

*“Tente me ensinar das tuas coisas
Que a vida é séria, e a guerra é dura
Mas se não puder, cale essa boca, Pedro
E deixa eu viver minha loucura!
Pedro, onde cê vai eu também vou...”*

(Raul Santos Seixas)

RESUMO

As alterações nas maneiras de se exercer o trabalho, impulsionadas especialmente pela pandemia de Covid-19, demandam dos trabalhadores e das organizações diversas adaptações. Diante desse cenário, emerge a necessidade de investigar os impactos dessas transformações no contexto das relações de trabalho, bem como os ajustes demandados dos trabalhadores. Para tanto, a Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente se apresenta como uma abordagem pertinente para compreender essa relação entre indivíduo e ambiente de trabalho, analisando como essa compatibilidade pode afetar resultados individuais e organizacionais. Assim, o presente estudo teve como objetivo investigar como os ajustes do indivíduo com o ambiente (Ajuste Pessoa-Organização (APO), Ajuste Pessoa-Trabalho (APT) e Ajuste Pessoa-Grupo (APG)) influenciam a identificação organizacional e o desempenho de tarefas com profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho. Para a operacionalização deste estudo, foram coletados dados por meio de um questionário *on-line* aplicado a profissionais – graduados e técnicos – da área de contabilidade no contexto brasileiro. A amostra foi composta por 429 indivíduos, as quais foram analisadas inicialmente por meio de estatística descritiva e, em seguida, submetidas à técnica de Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais. Posteriormente, os dados foram submetidos a uma análise de Multigrupo para identificar as diferenças entre as três modalidades de trabalho. A partir dos resultados, constatou-se que o APG teve impacto positivo no desempenho de tarefas em todas as modalidades de trabalho, indicando a importância da interação com o grupo para o desempenho das tarefas. Da mesma forma, o APG influenciou positivamente a identificação organizacional, entretanto, somente nas modalidades presencial e híbrida. Neste caso, observa-se que o distanciamento físico imposto pela modalidade remota enfraquece os laços entre as equipes, o que, por sua vez, pode impactar negativamente a identificação organizacional. O APO apresentou uma relação positiva somente para a identificação organizacional, enfatizando a importância do alinhamento de valores e objetivos para a identificação organizacional. O APT não apresentou resultados significativos, tanto em relação ao desempenho de tarefas quanto em relação à identificação organizacional. A relação entre identificação organizacional e desempenho de tarefas mostrou influência positiva apenas na modalidade híbrida. O papel de mediação da identificação organizacional foi significativo no APO e no APG apenas na modalidade híbrida, destacando a relevância dessa modalidade nas organizações. Como contribuições teóricas, o estudo apresenta evidências que contribuem com o entendimento de como os componentes da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente influenciam a identificação organizacional e o desempenho de tarefas, além de ampliar a compreensão sobre como as diferentes modalidades de trabalho (presencial, híbrida e remota) impactam nessas relações. Do ponto de vista prático, o estudo oferece orientações a gestores, e profissionais de recursos humanos, destacando a relevância do APG para o desempenho de tarefas e para a identificação organizacional. Isso ressalta a importância da interação entre os membros da equipe, sugerindo a necessidade de políticas organizacionais que incentivem a colaboração, a comunicação eficaz e o fortalecimento dos laços interpessoais. Também sublinha a importância do alinhamento de valores e objetivos promovido pelo APO. Por fim, a modalidade híbrida se destacou como a mais eficaz para promover a identificação organizacional e melhorar o desempenho de tarefas. O que sugere que políticas mais flexíveis, que equilibram as demandas pessoais e profissionais, contribuem para o bem-estar, fortalecem a identificação organizacional e aumentam a produtividade dos trabalhadores.

Palavras-chave: Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente. Ajuste Pessoa-Organização. Ajuste Pessoa-Trabalho. Ajuste Pessoa-Grupo. Identificação Organizacional. Desempenho de Tarefas.

ABSTRACT

The changes in the way work is carried out, driven in particular by the Covid-19 pandemic, require workers and organizations to make various adaptations. Given this scenario, there is a need to investigate the impacts of these transformations in the context of labor relations, as well as the adjustments required of workers. To this end, the Person–Environment Fit Theory presents itself as a pertinent approach to understanding this relationship between the individual and the work environment, analyzing how this compatibility can affect individual and organizational results. Thus, the aim of this study was to investigate how the individual's adjustment to the environment (Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Person-Group Fit) influences organizational identification and task performance among accounting professionals in different working arrangements. For the operationalization of this study, data was collected through an online questionnaire applied to accounting professionals - graduates and technicians - in the Brazilian context. The sample consisted of 429 individuals, who were initially analyzed using descriptive statistics and then submitted to the Structural Equation Modeling technique using Partial Least Squares. The data was then subjected to a multi-group analysis (PLS-MGA) to identify the differences between the three work modalities. The results showed that APG had a positive impact on task performance in all work modalities, indicating the importance of interaction with the group for task performance. Similarly, APG positively influenced organizational identification, but only in the face-to-face and hybrid modalities. In this case, it can be seen that the physical distance imposed by the remote modality weakens the bonds between teams, which in turn can have a negative impact on organizational identification. APO was only positively related to organizational identification, emphasizing the importance of aligning values and objectives for organizational identification. APT did not show significant results, either in relation to task performance or organizational identification. The relationship between organizational identification and task performance showed a positive influence only in the hybrid modality. The mediating role of organizational identification was significant in APO and APG only in the hybrid modality, highlighting the relevance of this modality in organizations. As theoretical contributions, the study presents evidence that contributes to the understanding of how the components of the Person–Environment Fit Theory influence organizational identification and task performance, as well as broadening the understanding of how the different work modalities (face-to-face, hybrid and remote) impact on these relationships. From a practical point of view, the study offers guidance to managers, organizations and human resources professionals, highlighting the relevance of APG for task performance and organizational identification. It highlights the importance of interaction between team members, suggesting the need for organizational policies that encourage collaboration, effective communication and the strengthening of interpersonal bonds. It also underlines the importance of the alignment of values and objectives promoted by the APO. Finally, the hybrid modality stood out as the most effective for promoting organizational identification and improving task performance. This suggests that more flexible policies, which balance personal and professional demands, contribute to well-being, strengthen organizational identification and increase worker productivity.

Keywords: Person–Environment Fit Theory. Person-Organization Fit. Person-Job Fit. Person-Group Fit. Organizational Identification. Task Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo relacional da pesquisa.....	50
Figura 2 - Desenho de pesquisa.....	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estudos anteriores APO, APT, APG e desempenho de tarefas	26
Tabela 2 - Estudos anteriores sobre as relações entre a Identificação organizacional e desempenho de tarefas	33
Tabela 3 - Estudos anteriores sobre as relações entre a APO, APG e APT e Identificação organizacional.....	36
Tabela 4 - Definições dos construtos.....	52
Tabela 5 - Instrumento de pesquisa	54
Tabela 6 - Meios de coleta dos dados.....	57
Tabela 7 - Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação	59
Tabela 8 – Sexo, nível de escolaridade e faixa etária	61
Tabela 9 - Cargo na organização, setor/unidade de trabalho e tempo na organização	62
Tabela 10 - Modalidade de trabalho e tempo na modalidade.....	64
Tabela 11 – Atividade econômica, porte da empresa e região do Brasil.....	64
Tabela 12 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Organização.....	65
Tabela 13 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Trabalho	66
Tabela 14 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Grupo.....	67
Tabela 15 - Estatística descritiva do construto de Identificação organizacional	67
Tabela 16 - Estatística descritiva do construto de Desempenho de tarefas	68
Tabela 17 - Matriz de Cargas Cruzadas dos indicadores antes dos ajustes	69
Tabela 18 - Matriz de Cargas Cruzadas dos indicadores após os ajustes	71
Tabela 19 - Matriz de correlações variáveis latentes (Modelo Final)	72
Tabela 20 - Análise de multicolinearidade	74
Tabela 21 - R^2 e R^2 ajustado e tamanho do efeito f^2	74
Tabela 22 - Resultados modelo estrutural (Efeitos diretos).....	75
Tabela 23 - Resultados modelo estrutural (Efeitos indiretos)	76
Tabela 24 - Comparação de resultados do PLS-MGA por grupos (Efeitos diretos e indiretos)	77
Tabela 25 - Resultados segregados por grupos de modalidades de trabalho (Efeitos diretos e indiretos).....	79
Tabela 26 - Resumo hipóteses de pesquisa.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO – Ajuste Pessoa-Organização

APT – Ajuste Pessoa-Trabalho

APV – Ajuste Pessoa-Vocação

APS – Ajustes Pessoa-Supervisão

EUA – Estados Unidos da América

FP&A – *Financial Planning and Analysis*

KSA – conhecimento, habilidades e capacidades

LAPEG – Laboratório de Pesquisas Gerenciais

LPA – Análise de perfil latente

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OT – Organizações temporárias

OP – Organizações permanentes

SEM – *Structural Equation Model*

TICs – Tecnologia da informação e comunicação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

ET - Engajamento no trabalho

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

E-CID - identificação funcionário-cliente

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

LABFIN - Laboratório de Pesquisas Financeiras

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	TEORIA AJUSTE PESSOA-AMBIENTE	21
2.1.1	Ajuste Pessoa-Organização - APO	23
2.1.2	Ajuste Pessoa-Trabalho - APT	24
2.1.3	Ajuste Pessoa-Grupo - APG	25
2.1.4	Estudos anteriores	26
2.2	DESEMPENHO DE TAREFAS	31
2.3	IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
2.4	MODALIDADES DE TRABALHO	41
2.5	HIPÓTESES DA PESQUISA	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	51
3.2	CONSTRUTOS DA PESQUISA	52
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA	53
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	58
3.6	DESENHO DA PESQUISA	60
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA.....	61
4.2	ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS.....	65
4.3	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	68
4.3.1	Avaliação do modelo de mensuração	69
4.3.2	Avaliação do modelo estrutural.....	74
4.3.3	Análise de Multigrupo (PLS-MGA) por modalidades de trabalho.....	77
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
5	CONCLUSÕES.....	85
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	87
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	88
6	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE PESQUISA	101
	APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	106

1 INTRODUÇÃO

O cenário de incertezas gerado pela pandemia de Covid-19 foi um catalizador sem precedentes para diversas transformações no âmbito do trabalho. A necessidade de isolamento social acelerou a adoção de diferentes modalidades de trabalho, que antes eram vistas como opcionais ou experimentais. A modalidade de trabalho remoto, antes restrita a algumas profissões e contextos, se tornou norma para milhares de pessoas em todo o mundo (Athanasiadou & Theriou, 2021; Blahopoulou et al., 2022).

Todavia, após a flexibilização das medidas de isolamento social, muitas empresas tiveram que repensar suas estratégias para entender qual modalidade de trabalho melhor poderia equilibrar produtividade, bem-estar e segurança de seus trabalhadores. Do mesmo modo, muitos trabalhadores enfrentaram o desafio de se adaptar ante as diferentes modalidades de trabalho a eles impostas (Parker et al., 2020). Dentre as mais adotadas pelas organizações, destacam-se o trabalho integralmente remoto (teletrabalho), o retorno ao ambiente físico da empresa presencialmente *full time* e a modalidade híbrida, que combina as duas modalidades anteriores (Zamani & Spanaki, 2023).

Essas e outras mudanças nos ambientes de trabalho exigem uma adaptação, tanto por parte dos indivíduos quanto das organizações. Essa adaptação é amplamente conhecida como Ajuste Pessoa-Ambiente (Kristof-Brown et al., 2005) e pode ser explicada pela Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente. A Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente postula que os indivíduos possuem uma tendência inata de procurar ambientes que sejam compatíveis com suas características pessoais, ao mesmo passo que desenvolvem mecanismos para se adaptarem aos contextos em que estão inseridos (Kristof, 1996; Van Vianen, 2018).

Desta forma, de acordo com os pressupostos da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente, ao escolherem ou ao se integrarem a um ambiente, as pessoas tendem a se ajustar para alcançar uma compatibilidade com suas próprias necessidades, valores, habilidades e preferências. Essa compatibilidade entre pessoa e ambiente é vista como fundamental para promover o bem-estar, a satisfação e o desempenho no trabalho (Andela & Doef, 2019; Guan, et al., 2021).

A Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente abrange diferentes níveis, como o Ajuste Pessoa-Organização (APO), o Ajuste Pessoa-Grupo (APG), o Ajuste Pessoa-Trabalho (APT), o Ajuste Pessoa-Vocação (APV), e o Ajuste Pessoa-Supervisor (APS) (Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018). O APO, o APG e o APT têm sido amplamente estudados, pois ganharam cada vez mais atenção nas pesquisas devido à relevância prática que trazem para os trabalhadores e para a organização (Abdalla et al., 2018; Subramanian et al., 2023; Santos et al., 2023).

O APO, em particular, destaca a importância do alinhamento entre os valores, as metas e os objetivos dos indivíduos e os valores organizacionais (Kristof, 1996; Santos et al., 2023). O APG, por sua vez, enfoca a compatibilidade entre os trabalhadores e os grupos com os quais trabalham (Kristof, 1996; Santos et al., 2023). Já o APT examina a correspondência entre as habilidades, interesses e características pessoais de um indivíduo com as exigências e responsabilidades do trabalho (Kristof, 1996; Santos et al., 2023).

Pesquisas têm evidenciado os efeitos dos diferentes tipos de ajuste no ambiente organizacional. Estudos sobre APO, por exemplo, sugerem que a congruência de valores e objetivos são refletidos na motivação dos trabalhadores, bem como em seu engajamento e comprometimento com o trabalho, o que pode resultar na melhora de seu desempenho na execução de suas tarefas (Farooqui & Nagendra, 2014; Demir et al., 2015; Stazyk & Davis 2021). No mesmo sentido, estudos relacionados ao APT, demonstram que as habilidades e competências necessárias para a realização das atividades, assim como os recursos disponibilizados pela organização - como apoio, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento -, refletem diretamente no desempenho de tarefas (Travaglianti et al., 2017; Goetz & Wald, 2021).

A literatura sobre APG destaca que a compatibilidade entre os membros da equipe, bem como a integração de habilidades e conhecimentos, eleva os níveis de engajamento no trabalho, na motivação e na sensação de realização profissional (Merecz & Andyz, 2014; Zhang et al., 2024). Desta forma, a literatura posta sugere que essas três modalidades de ajustes impactam positivamente no desempenho do trabalho, em especial, no desempenho relacionado à execução de tarefas.

O desempenho de tarefas refere-se à qualidade, eficiência e consistência com que um indivíduo deve executar suas atividades diárias dentro de seu cargo ou função (Murphy, 1989; Borman & Motowidlo, 1993; Kaveski, 2020). Além disso, o desempenho de tarefas se alinha com as metas e os objetivos da organização, de forma a contribuir para a eficácia do ambiente organizacional como um todo.

Para que os indivíduos realizem suas tarefas com maior comprometimento e determinação, é fundamental que desenvolvam um vínculo de identificação com a organização (Saks & Ashforth, 2002). Essa identificação exerce uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes dos indivíduos no trabalho (Lee et al., 2015; Miao et al., 2019). Além disso, quando os trabalhadores percebem altos níveis de ajuste em relação ao ambiente organizacional, o vínculo ao trabalho e à sua equipe são fortalecidos. Ou seja, o senso de identificação organizacional é intensificado quando há correspondência entre os valores e

características do indivíduo e da organização (Cable & De Rue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005).

A identificação organizacional ocorre quando os objetivos e valores da organização se alinham e se integram aos do indivíduo, promovendo um senso de unidade e pertencimento na relação com a organização (Ashforth & Mael, 1989; He & Brown, 2013; Santos et al., 2020). Esse processo reflete uma conexão emocional e psicológica, na qual os trabalhadores passam a enxergar a organização como uma extensão de sua identidade pessoal (Edwards, 2005). Isso faz com que os indivíduos alinhem seus interesses aos da organização, a fim de promover uma maior cooperação, engajamento e disposição para trabalhar em função dos objetivos organizacionais.

A literatura acadêmica tem demonstrado interesse em investigar os fatores que favorecem ou dificultam a identificação organizacional, uma vez que esta está intimamente relacionada ao comportamento dos trabalhadores e aos resultados organizacionais (Weisman et al., 2023). Entre os principais fatores abordados na literatura, destacam-se aspectos como os comportamentos de cidadania organizacional, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (Saraç et al., 2017; Travagianti et al., 2017; Weisman et al., 2023). Esses elementos influenciam a identificação dos indivíduos com suas organizações, refletindo em sua motivação, engajamento e desempenho (Santos et al., 2022; Miao et al., 2022; Sharma & Kumar, 2024).

Além disso, a identificação organizacional está intimamente relacionada às dimensões da Teoria do Ajuste. Estudos como os de Saraç et al. (2017) e Cinar (2019) corroboram essa relação ao evidenciar que a congruência entre as características individuais e o ambiente organizacional favorece o desenvolvimento da identificação organizacional. Ademais, outros estudos utilizaram a identificação organizacional como variável mediadora entre relações de Ajuste Pessoa-Ambiente e resultados no trabalho - como engajamento, rotatividade, comportamentos pró-ambiental e desempenho (Travagianti et al., 2017; Duarte & Mouro, 2022; Manzi et al., 2023; Sharma & Kumar, 2024). Esse papel de mediação evidencia a importância da identificação organizacional na relação entre o ajuste do indivíduo e os resultados organizacionais, como, por exemplo, no desempenho de tarefas.

Todavia, poucos estudos têm explorado como as dimensões e subdimensões da Teoria do Ajuste podem afetar esses resultados, limitando uma compreensão mais profunda dessa relação. Nesse sentido, Guan et al. (2021) explicam que, apesar da centralidade da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente em pesquisas vocacionais e organizacionais, sua abordagem conceitual e operacional ainda é incompleta, carecendo de atenção às novas dinâmicas do

trabalho e a uma compreensão mais aprofundada das mudanças ao longo da trajetória profissional.

Diante deste cenário, torna-se relevante analisar as modalidades de trabalho presencial, teletrabalho e híbrido, considerando as transições entre elas e o estresse causado nos indivíduos pela necessidade de adaptação a cada uma. Diversos desafios foram identificados, especialmente para indivíduos que adotaram o trabalho remoto ou híbrido (Parker et al., 2020). Entre os principais obstáculos, destacam-se as dificuldades na interação com a equipe, a falta de delimitação clara entre as fronteiras pessoais e profissionais, os desafios na conciliação entre trabalho e família, a necessidade de estabelecer um ambiente de trabalho adequado, além de problemas relacionados à adaptação a novas tecnologias (Parker et al., 2020; Athanasiadou & Theriou, 2021).

Além disso, o cenário pós-pandemia desencadeou um processo de ajustamento em trabalhadores que retornaram ao trabalho presencial, uma vez que eles já estavam habituados à flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto. Esses profissionais tiveram que enfrentar não somente ajustes logísticos, mas também sociais e emocionais, como a resistência ao retorno, reintegração à equipe, readaptação ao ambiente de trabalho e questões relacionadas ao deslocamento até seu trabalho presencial (Garzillo et al., 2022).

Considerando os desafios e transformações demandadas nas diferentes modalidades de trabalho, coloca-se como fundamental compreender como ocorre o ajuste dos trabalhadores a esses novos contextos e seus reflexos. Com base no exposto, busca-se nessa pesquisa investigar: **quais as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-trabalho e ajuste pessoa-grupo) na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente - Ajuste Pessoa-Organização (APO), Ajuste Pessoa-Trabalho (APT) e Ajuste Pessoa-Grupo (APG) - na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as influências do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo no desempenho de tarefas percebidas pelos profissionais da contabilidade;
- b) Identificar as influências do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo na identificação organizacional percebidas pelos profissionais da contabilidade;
- c) Identificar as influências da identificação organizacional no desempenho de tarefas;
- d) Analisar o papel mediador da identificação organizacional na relação entre Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo e desempenho de tarefas;
- e) Comparar os efeitos do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo, mediados pela identificação organizacional, no desempenho de tarefas entre os profissionais da contabilidade que atuam nos modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do cenário de mudanças decorrentes da pandemia de Covid-19 e de seus reflexos posteriores, em que rotinas de trabalho adaptadas às diferentes modalidades de trabalho foram impostas, houve uma demanda relevante de ajustes tanto por parte da organização quanto por parte dos trabalhadores. O trabalho remoto, antes limitado a determinadas profissões e contextos, foi abruptamente difundido e implementado nos mais diferentes segmentos com vistas a conter o alastramento do vírus SARS-CoV-2 (Athanasiadou & Theriou, 2021; Xiang, 2022).

Organizações tiveram que repensar suas estratégias para equilibrar a produtividade desejada com o bem-estar e a segurança de seus trabalhadores, conduzindo estes a enfrentarem a pressão de se adaptar a diferentes modalidades de trabalho, destacando-se, aqui, o trabalho remoto e o híbrido (Shirmohammadi et al., 2022). Nesse contexto, este estudo justifica-se não somente pela relevância do tema, mas também por diversas contribuições teóricas, práticas e sociais, as quais são expostas a seguir.

No que tocam às contribuições teóricas, a pesquisa aprofunda discussões a respeito da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente e de três de suas categorias de análise: APO, APT e APG - as quais permitem explorar diferentes dimensões de ajuste (Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018). Considerada multidisciplinar, esta teoria tem sido amplamente estudada devido à sua abrangência e importância para compreender as interações entre os indivíduos e o ambiente organizacional (Kandler et al., 2024). Embora a teoria tenha gerado diversos

resultados em níveis organizacionais e individuais, ainda existem lacunas de conhecimento sobre sua aplicação no contexto da contabilidade gerencial, especialmente em relação às recentes mudanças nos ambientes e nas modalidades de trabalho.

Além disso, este estudo também pretende oferecer novas perspectivas acerca da identificação organizacional e do desempenho de tarefas. Temas estes já explorados na literatura acadêmica que, contudo, ainda carecem de análise específica dentro do contexto contábil, especialmente após o impacto nas transformações nas modalidades de trabalho. Deste modo, este estudo se diferencia ao colaborar para a base de determinantes comportamentais que predizem os índices de desempenho de tarefas por meio da abordagem teórica do ajuste e da identificação organizacional.

A contribuição empírica deste estudo é direcionada aos profissionais da contabilidade (gestores, coordenadores, *controllers*, auditores, etc.), que podem utilizar as informações deste trabalho para desenvolver políticas de gestão de pessoas mais eficazes, melhorando o engajamento e a retenção de talentos. Permitindo que os profissionais contábeis tomem decisões mais alinhadas às suas expectativas e aos seus objetivos de carreira. Além disso, o estudo oferece uma visão abrangente das transformações nas modalidades de trabalho, especialmente no contexto pós-pandemia da COVID-19, quando o trabalho remoto se expandiu para muitos setores (Athanasiadou & Theriou, 2021; Blahopoulou et al., 2022).

Ainda dentro de um contexto prático, os resultados da pesquisa permitem observar quais modalidades de trabalho são mais recomendadas para maximizar a eficiência e eficácia dos trabalhadores. Dessa forma, os profissionais de contabilidade e de outras áreas correlatas podem utilizar dessas descobertas para entender melhor como as organizações estão se adaptando a essas novas condições e ajustando suas práticas de acordo com os critérios e dinâmicas organizacionais.

Para os gestores, a compreensão dessas dinâmicas facilita o desenvolvimento de estratégias de comunicação e apoio mais adequados aos indivíduos e às equipes, considerando a necessidade de manter a eficiência mesmo em um ambiente em que o contato presencial é limitado. Estudos sobre adequação pessoa-ambiente sugerem que um bom ajuste pode aumentar o engajamento e a produtividade, enquanto um ajuste inadequado pode resultar em esgotamento psicológico e insatisfação (Van Vianen, 2018; Ybema et al., 2020).

No que tocam as contribuições sociais, importante salientar que estas se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que visam promover ações globais para eliminar a pobreza, proteger o meio ambiente e garantir a prosperidade e o bem-estar para todos

até 2030 no Brasil (Nações Unidas Brasil 2024). Este trabalho está alinhado aos propósitos do ODS 8 - "Trabalho Decente e Crescimento Econômico", pois ao estudar as modalidades de trabalho remoto e híbrido, cada vez mais prevalentes, busca-se promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e eficiente. E também se relaciona ao ODS 3 - "Saúde e Bem-Estar", uma vez que, ao analisar o ajuste entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, é possível identificar como diferentes modelos de trabalho afetam a saúde mental e o bem-estar dos profissionais contábeis a partir de uma maior identificação organizacional. Além disso, contribui para o ODS 10 - "Redução das Desigualdades", ao investigar como a adequação entre o perfil dos profissionais e os diferentes ambientes de trabalho pode ajudar a reduzir as desigualdades no mercado de trabalho, proporcionando opções mais flexíveis e acessíveis para diversos perfis de trabalhadores.

Por fim, este estudo se alinha com o escopo de pesquisas realizadas pelo Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Adicionalmente, o estudo é integrado aos projetos de fomento CNPQ da professora orientadora deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA AJUSTE PESSOA-AMBIENTE

A Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente pressupõe que os indivíduos possuem uma necessidade natural de se adaptar aos ambientes em que vivem e de procurar contextos que estejam alinhados com suas próprias características pessoais (Kristof, 1996). Os indivíduos possuem uma necessidade de pertencimento e desejam alcançar a felicidade e o bem-estar em ambientes harmoniosos, assim, se sentem mais seguros quando se ajustam ao ambiente, uma vez que obtêm maior confiança e reduzem as incertezas (Abdalla et al., 2018; Santos et al., 2023).

A literatura em psicologia organizacional descreve o ajuste como o nível de compatibilidade entre as características individuais e os atributos da organização (Kristof-Brown et al., 2005). Ou seja, refere-se à similaridade, correspondência, congruência ou compatibilidade entre aspectos pessoais - como valores, necessidades e habilidades - e fatores ambientais - como valores organizacionais, recursos e suprimentos disponíveis e demandas do

ambiente (Van Vianen, 2018; Keane et al., 2024). Para explicar a compatibilidade, o Ajuste Pessoa-Ambiente é conceituado de maneira a distinguir dois mecanismos psicológicos principais: o Ajuste Suplementar e o Ajuste Complementar (Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018).

O Ajuste Complementar ocorre quando os trabalhadores e as organizações adaptam suas características para se complementar mutuamente (Kristof-Brown et al., 2005; Abdalla et al., 2018). Em outras palavras, esse ajuste ocorre quando as habilidades ou qualidades de um indivíduo preenchem uma necessidade ou lacuna no ambiente organizacional e, ao mesmo passo, o ambiente oferece suporte que compensa as limitações individuais dos trabalhadores. De acordo com Edwards (1996), esse ajuste pode ser subdividido em Ajustes de Necessidades-Suprimentos e Demandas-Habilidades.

O Ajuste Necessidades-Suprimentos refere-se à percepção subjetiva de um indivíduo sobre o quanto os recursos e suprimentos oferecidos por uma organização satisfazem suas necessidades psicológicas. Nesse contexto, as necessidades psicológicas incluem tanto recursos e recompensas extrínsecas, tais como a remuneração, quanto recompensas intrínsecas, como o envolvimento social e a realização pessoal, por exemplo (Cable & Edwards, 2004). Por sua vez, o Ajuste Demandas-Habilidades retrata a correspondência entre as exigências de um trabalho e os conhecimentos, habilidades e atitudes de um profissional, que podem ser aplicadas para atender a essas exigências (Edwards, 1996).

O Ajuste Suplementar ocorre quando o indivíduo e o ambiente possuem características semelhantes (Muchinsky & Monahan, 1987). Esse tipo de ajuste considera a similaridade em características psicológicas, como personalidade, valores e objetivos do indivíduo e da organização (Edwards & Cable, 2009). O Ajuste Suplementar é dividido em duas categorias principais: Congruência de Valores e Congruência de Objetivos. A Congruência de Valores, frequentemente estudada no contexto do Ajuste Pessoa-Organização, refere-se à semelhança entre os valores dos indivíduos e os valores da organização (Edwards & Cable, 2009). Já a Congruência de Objetivos envolve o alinhamento entre os objetivos individuais dos trabalhadores e os objetivos da organização, o que cria um ambiente motivador e incentiva atitudes e comportamentos positivos (Kristof, 1996).

Pesquisas relacionadas ao Ajuste Pessoa-Ambiente, como meta-análises e revisões sistemáticas evidenciam diversos resultados positivos associados ao ambiente organizacional, como o bem-estar, as atitudes no trabalho e a eficácia nas tarefas (Verquer et al., 2003; Kristof-Brown et al., 2005; Oh et al., 2014; Van Vianen, 2018; Guan et al., 2021). Do mesmo modo, pesquisas empíricas que abordam a temática relatam resultados relacionados ao trabalho, como

a satisfação, a rotatividade (Andela & Doef, 2019) e diversas formas de desempenho (Greguras & Diefendorff, 2009; Van Zyl et al., 2023). Todavia, os efeitos do ajuste dependem de diversos fatores, como a escolha da dimensão analisada, as diferenças individuais - como a motivação - , os valores pessoais e as características organizacionais - como valores e cultura organizacional (Oh et al., 2014; Guan et al., 2021).

As dimensões do Ajuste Pessoa-Ambiente incluem o Ajuste Pessoa-Organização (APO), Ajuste Pessoa-Trabalho (APG), Ajuste Pessoa-Vocação (APV), Ajuste Pessoa-Trabalho (APT), Ajuste Pessoa-Grupo (APG) e Ajuste Pessoa-Supervisão (APS) (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Van Vianen, 2018). Neste trabalho serão analisadas apenas as subcategorias APO, APT e APG, por representarem maior relevância para a compreensão da relação com a identificação organizacional e o desempenho de tarefas (Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018; Subramanian et al., 2023).

2.1.1 Ajuste pessoa-organização - APO

O APO refere-se ao grau de compatibilidade entre o indivíduo e a organização em que trabalha, de maneira que certas características organizacionais estejam em harmonia com as características dos indivíduos (Kristof, 1996). Deste modo, o modelo afirma que as atitudes e os comportamentos das pessoas são moldados pelo nível de congruência ou ajuste existente entre suas características pessoais e as da organização (Argyris, 1957).

O APO pode ser analisado tanto pela perspectiva complementar, que envolve o Ajuste Necessidades-Suprimentos e o Ajuste Demandas-Habilidades, quanto pela perspectiva suplementar, que considera a congruência de valores e a congruência de objetivos (Kristof, 1996, Muchinsky & Monahan, 1987). No entanto, a perspectiva complementar, tem recebido pouca atenção no APO, sendo mais frequentemente explorada no contexto do APT, que será detalhado no próximo tópico. Já a perspectiva suplementar é amplamente trabalhada no APO, e consiste na similaridade entre os valores da organização e os valores de cada indivíduo (Abdalla et al., 2018). Dentro da perspectiva suplementar, o APO é dividido entre congruência de valores e congruência de objetivos (Kristof, 1996; Abdalla et al., 2018; Santos et al., 2023).

Os valores individuais dos trabalhadores são definidos como crenças abstratas sobre objetivos desejáveis e trans-situacionais que atuam como princípios orientadores na vida das pessoas (Vecchione et al., 2016). Ou seja, os valores representam o que cada indivíduo considera importante, orientando suas escolhas e comportamentos em diversas situações, tanto

no trabalho quanto na vida pessoal. No âmbito organizacional, esses valores representam as suposições fundamentais que constituem a cultura da empresa (Schein, 2004). A congruência de objetivos, por sua vez, representa o alinhamento entre as metas e objetivos individuais de uma pessoa e os objetivos da organização, proporcionando uma condição essencial para motivar os indivíduos a adotarem atitudes e comportamentos positivos (Kristof, 1996).

Estudos relacionados ao APO têm se concentrado principalmente na análise da congruência de valores, enfatizando como os indivíduos se alinham com os valores e a cultura organizacional. Por exemplo, Demir et al. (2015) e Farooqui e Nagendra (2014) explicam que a compatibilidade de valores entre os indivíduos e a organização resulta em maior motivação e engajamento para a realização das atividades. Stazyk e Davis (2021) destacam que níveis elevados de congruência de valores estão associados ao comprometimento com a organização e ao aprimoramento no desempenho das tarefas. Por sua vez, Sørli et al. (2022) observam que, quando os indivíduos se identificam com a cultura e os valores da organização, há um aumento tanto no desempenho das tarefas quanto no desempenho contextual.

Pesquisas que abordaram a congruência de metas e objetivos destacaram resultados no trabalho, como satisfação e desempenho (Kristof-Brown et al., 2005, Arefin et al., 2023). Além disso, De Clercq et al. (2014) evidenciaram que o alinhamento de metas e objetivos também contribui para o aumento da motivação dos trabalhadores.

2.1.2 Ajuste pessoa-trabalho - APT

O APT é um conceito central na psicologia organizacional, ele corresponde ao grau de compatibilidade entre as habilidades de um indivíduo e as demandas por atributos de um trabalho (Edwards, 1991; Kristof, 1996, Kristof-Brown et al., 2005; Van Vianen, 2018). De modo abrangente, o APT se refere à correspondência entre as capacidades, habilidades e preferências necessárias para a realização do trabalho e as qualificações de um trabalhador (Edwards, 1991).

O APT é analisado no nível individual, sob uma perspectiva complementar, e abrange duas dimensões: o Ajuste entre Necessidades-Suprimentos e o Ajuste Demandas-Habilidades (Edwards, 1991; Abdalla et al., 2018). O Ajuste entre Necessidades-Suprimentos representa a percepção subjetiva de um indivíduo sobre o quão bem os recursos e os suprimentos oferecidos por uma organização satisfazem suas necessidades psicológicas. Nesse contexto, as necessidades psicológicas abrangem recompensas extrínsecas e intrínsecas, tais quais a

compensação financeira, oportunidades de interação social e sensação de realização profissional (Cable & Edwards, 2004). Por outro lado, o Ajuste Demandas-Habilidades descreve a correspondência entre as exigências de um cargo e as competências, conhecimentos e atitudes que um indivíduo possui para atendê-las (Edwards, 1991).

Alcançar um bom APT é fundamental, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Quando se consegue colocar a pessoa certa no cargo certo, diversos benefícios podem ser percebidos, como maior satisfação no trabalho, alto desempenho e menor rotatividade (Van Vianen, 2018; Santos et al., 2023). Além disso, um ambiente organizacional que apoia os trabalhadores oferecendo treinamentos e investindo em seu desenvolvimento profissional tende a fomentar um comprometimento organizacional e níveis mais elevados de engajamento.

A pesquisa sobre APT tem se concentrado em analisar comportamentos, atitudes no trabalho – como satisfação, comprometimento, intenção de sair - e resultados organizacionais - como o desempenho no trabalho (Van Vianen, 2018). A pesquisa de Travagianti et al. (2017) explorou a interação entre as necessidades do indivíduo e suprimentos fornecidos pela organização, revelando resultados positivos tanto no desempenho do trabalhador, como em comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional. Da mesma forma, estudos relacionados às demandas-habilidades se concentram em demonstrar como as habilidades de tarefas, conhecimento e competências influenciam o desempenho dos indivíduos (Goetz & Wald, 2021; Goetz et al., 2021).

2.1.3 Ajuste pessoa-grupo - APG

O APG é amplamente definido como a compatibilidade entre indivíduos e suas equipes de trabalho (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Kristof-Brown & Stevens, 2001). Esse conceito engloba aspectos como valores compartilhados, objetivos e habilidades complementares entre os membros da equipe. Assim, este tipo de ajuste contempla tanto a perspectiva complementar quanto a suplementar (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Abdalla et al., 2018).

O ajuste complementar ocorre quando um indivíduo possui conhecimentos, habilidades e capacidades relevantes para o trabalho, de modo que tais características agreguem ao grupo do qual faz parte (Piasentin & Chapman, 2006; Van Vianen, 2018). Já o ajuste suplementar é alcançado quando um indivíduo possui valores e objetivos semelhantes aos do grupo que pertence (Piasentin & Chapman, 2006; Van Vianen, 2018). Sendo assim, o primeiro destaca o indivíduo como alguém que contribui e se encaixa como uma peça faltante no grupo, enquanto

o segundo revela a semelhança entre as características organizacionais existentes no indivíduo e no grupo.

Dentre todos os tipos de ajuste, a pesquisa a respeito do APG é a mais incipiente (Sung et al., 2020). Na maioria dos estudos de APG, os critérios aplicados são suas consequências a nível individual, como satisfação, ajustamento, redução do estresse, rotatividade e desempenho nas atividades (Vogel & Feldman, 2009; Abdalla et al., 2018; Dos Santos et al., 2023). Os três fatores mais comumente investigados do APG são a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a intenção de sair (Sung et al., 2020).

Além disso, poucas são as pesquisas que abordaram, em um mesmo estudo, as dimensões complementar e suplementar do APG. O trabalho de Li et al. (2019) buscou validar uma escala multidimensional de APG percebido, abrangendo aspectos como congruência de valores, interesses compartilhados, similaridade demográfica percebida, correspondência de necessidades e suprimentos, similaridade de objetivos, estilo de trabalho comum e atributos complementares. Com base nessa escala, Zhang et al. (2024) apresentaram resultados positivos para atitudes em relação ao grupo, como satisfação e coesão, bem como para comportamentos e desempenho, incluindo melhor desempenho em tarefas e comportamentos de ajuda e voz, em contrapartida, baixos níveis de ajuste foram associados a resultados negativos, como a maior propensão à rotatividade.

2.1.4 Estudos anteriores

A tabela a seguir apresenta uma seleção de estudos que investigaram, direta ou indiretamente, os construtos desta pesquisa: APO, APT, APG e desempenho de tarefas. Na sequência, esses estudos são discutidos de maneira mais detalhada, destacando aspectos que podem ser relacionados à presente pesquisa.

Tabela 1 - Estudos anteriores APO, APT, APG e desempenho de tarefas

Autor(es)/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados
Farooqui e Nagendra (2014)	Examinar a relação entre o APO, a satisfação no trabalho e o desempenho (contextual e de tarefas) dos trabalhadores.	Revisão de Literatura	O APO tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho no trabalho (contextual e de tarefas).
Demir et al. (2015)	Analisar a relação entre o APO em hotéis e os resultados de trabalho, considerando a identificação organizacional como mediadora.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Evidenciaram que indivíduos ajustados à organização tendem a se identificar mais fortemente com ela, o que, por sua vez, leva a uma menor probabilidade de comportamentos disfuncionais, maior intenção de permanecer na empresa e melhor desempenho no

			trabalho, que tem como principal indicador a qualidade na execução das tarefas.
Travaglianti et al. (2017)	Investigar como o ajuste entre necessidades e suprimentos se relaciona com o desempenho de tarefas e os comportamentos de cidadania organizacional, considerando o papel mediador da identificação organizacional.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Revelaram que a percepção de Ajuste de necessidades de Suprimentos tem influência positiva no desempenho de tarefas, assim como em comportamentos de cidadania e confirmaram o papel mediador da identificação organizacional nessa relação.
Lee e Seo (2019)	Investigar os efeitos da compatibilidade cultural entre pessoa-organização e pessoa-grupo nas atitudes no trabalho e no desempenho de tarefas.	Questionário; Estatística Descritiva Regressão Linear Múltipla	Observaram que a congruência entre os valores individuais e os valores do grupo reflete em uma melhoria das atitudes dos indivíduos e no desempenho de tarefas.
Goetz et al. (2021)	Investigar o desempenho individual dos trabalhadores em organizações temporárias (OTs), aplicando o conceito de Ajuste Pessoa-Ambiente nas dimensões APO, APG e APT.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Revelaram que ambas as dimensões do ajuste apresentaram significância positiva em relação ao desempenho de tarefas, embora o APT tenha demonstrado um impacto mais expressivo.
Sørli et al. (2022)	Investigar se o APO atua como um recurso-chave, intensificando o impacto da autonomia diária no desempenho de tarefas e contextual.	Questionário e autorrelato (diário); Modelagem Multinível.	Confirmaram que a congruência de valores, representada pelo alto APO, desempenhou um papel mediador, resultando em um melhor desempenho de tarefas e contextual.
Goetz e Wald (2022)	Investigar a influência da satisfação no trabalho, do compromisso organizacional e da adequação pessoa-trabalho no desempenho de tarefas dentro do contexto do contínuo entre organizações permanentes (OP) e organizações temporárias (OT).	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Confirmaram que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional com o OP devem ser considerados ao contratar um OT, como antecedentes do desempenho de tarefas no OT. Além disso, considera-se a adequação pessoa-trabalho como um antecedente do desempenho da tarefa dentro de um OT.
Zhang et al. (2024)	Examinar o conceito do APG dividido em sete categorias relacionadas às suas dimensões, bem como seus impactos em diversos resultados no contexto de trabalho em grupo.	Análise de Perfil Latente; Análise Fatorial Confirmatória; Modelagem Mista Complexa.	Evidenciaram uma relação positiva entre as dimensões complementar e suplementar e o desempenho de tarefas. Contudo, não conseguiram afirmar que essas dimensões, de forma isolada, asseguram um desempenho superior. Em vez disso, é o conjunto dessas dimensões que contribui para um melhor desempenho de tarefas.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os estudos apresentados na Tabela 1 auxiliam a compreensão de como diferentes tipos de abordagens teóricas e metodológicas podem ser empregadas para estudar os construtos desta pesquisa. Abaixo, essas pesquisas são melhor detalhadas, destacando elementos e perspectivas que contribuíram para o avanço do conhecimento na área.

Farooqui e Nagendra (2014) conduziram um estudo na Índia com o objetivo de explorar a relação entre o APO e o desempenho organizacional, incluindo o desempenho

contextual e de tarefas. Utilizando uma abordagem baseada em revisão de literatura, os autores constataram que o APO exerce um impacto significativo na satisfação no trabalho e no desempenho dos trabalhadores. Eles destacam que uma forte compatibilidade entre valores individuais e valores da organização contribui para uma cultura de trabalho mais positiva, um maior comprometimento dos indivíduos e melhores resultados no seu desempenho. Como recomendação, os autores sugerem que as organizações invistam no gerenciamento eficaz do APO, implementando práticas como recrutamento e seleção alinhados aos valores organizacionais, comunicação interna estruturada e programas de socialização para novos membros.

O propósito do estudo de Demir et al. (2014) foi analisar a relação entre o APO, a identificação organizacional e os resultados de trabalho em hotéis cinco estrelas. Participaram do estudo 582 trabalhadores de hotéis cinco estrelas na região de Mugla, Turquia, que trabalhavam em tempo integral e que estavam no emprego há, no mínimo, um ano. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados presencialmente e o método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados indicaram que o APO tem uma influência positiva e significativa na identificação organizacional, no desempenho no trabalho e na intenção de permanecer no emprego. Em contrapartida, foi apontada uma influência negativa e significativa no comportamento de desvio de produção. O estudo concluiu que fatores externos, como o APO, têm um efeito em fatores internos, como a identificação organizacional, o desempenho no trabalho, o desvio de produção e a intenção de permanecer no emprego.

Travagianti et al. (2017) investigaram a relação entre o Ajuste Necessidades-Suprimentos, a identificação organizacional e o desempenho no trabalho, tanto em termos de desempenho de tarefas quanto de comportamentos de cidadania organizacional. Participaram do estudo 1050 trabalhadores, os quais foram divididos em duas amostras: a primeira composta por 525 trabalhadores de uma empresa privada do setor de transporte aéreo; e a segunda por 525 trabalhadores de um serviço administrativo federal da Bélgica. O método utilizado para analisar os dados coletados por meio de questionários *on-line* e presenciais foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados mostraram que a percepção de um ajuste específico entre as necessidades dos trabalhadores e os suprimentos oferecidos pela organização estava positivamente relacionada a uma percepção global de ajuste necessidades-suprimentos. Além disso, a identificação organizacional mediou completamente a relação entre o Ajuste Necessidades-Suprimentos e o desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional. O estudo destaca a importância de se considerar as necessidades específicas dos

indivíduos relacionadas à qualidade do emprego, para assim promover a identificação organizacional e, consequentemente, o desempenho no trabalho.

Lee e Seo (2019) analisaram o impacto do APO e do APT nas atitudes no trabalho e no desempenho de tarefas, considerando a liderança de apoio como moderadora. Os participantes foram 1539 trabalhadores de grandes empresas multinacionais de engenharia da Coreia do Sul, distribuídos em 181 equipes, que responderam a três pesquisas e tiveram seus dados de desempenho coletados. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e regressões múltiplas. Os resultados revelaram que tanto o APO quanto o APT apresentaram uma relação positiva e significativa com o comprometimento organizacional, enquanto o APT também se mostrou significativamente relacionado ao comprometimento com a equipe e ao desempenho nas tarefas. Além disso, a liderança de apoio teve um efeito moderador significativo, intensificando o impacto do APT tanto no comprometimento organizacional quanto no comprometimento com a equipe.

O estudo de Goetz et al. (2021), realizado na Alemanha, analisou os atributos necessários para o sucesso em organizações temporárias (OTs), considerando suas características e interações com estruturas permanentes. O método utilizado foi a revisão da literatura e o desenvolvimento de um modelo teórico. Os autores propuseram um modelo de ajuste pessoa-ambiente para OTs, compreendendo três níveis - organizacional, de grupo e de trabalho - e relacionando os atributos pessoais às dimensões da OT. O estudo conclui que a temporariedade é uma questão de grau e que esse grau depende da extensão em que uma organização adota as características extremas de cinco dimensões: duração temporal, natureza da tarefa, composição da equipe, hierarquia e coordenação. Os autores argumentam que os trabalhadores de OTs devem possuir um conjunto específico de atributos pessoais para garantir um bom ajuste e, consequentemente, alcançar resultados positivos, incluindo o desempenho de tarefas.

O estudo de Sørli et al. (2022), realizado na Noruega, investigou a relação entre autonomia diária, ajuste APO e desempenho de tarefas e contextual em cadetes navais durante uma missão de treinamento de dois meses a bordo de um veleiro. Utilizando um estudo diário com Modelagem Multinível, os 43 cadetes relataram diariamente seus níveis de autonomia avaliando o desempenho de dois colegas em tarefas e contextual. Os resultados mostraram que a autonomia diária não teve relação significativa com o desempenho, enquanto o APO esteve positivamente associado ao desempenho contextual, mas não ao de tarefas. O APO moderou positivamente a relação entre autonomia e desempenho, exceto para tarefas realizadas no

mesmo dia, indicando que a congruência de valores entre indivíduo e organização fortalece o impacto da autonomia no desempenho.

Goetz e Wald (2022) investigaram a influência da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional em uma organização permanente, juntamente com o APT em uma organização temporária (OT), como antecedentes do desempenho de tarefas dos trabalhadores. O estudo foi desenvolvido com 341 membros de OTs de diferentes setores, recrutados por meio da Associação Alemã de Gerenciamento de Projetos e os dados obtidos foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados evidenciaram que, diversamente do que ocorre nas organizações permanentes, a satisfação e o compromisso organizacional impactaram negativamente o desempenho em OTs. O estudo também confirmou que o APT na OT tem uma influência positiva no desempenho de tarefas dos indivíduos. A temporariedade organizacional demonstrou ser um moderador significativo dessas relações, atenuando o impacto negativo do compromisso organizacional no desempenho da OT e aumentando a importância do APT para o desempenho na OT.

O objetivo do estudo de Zhang et al. (2024) foi compreender como as características do APG se combinam para formar perfis distintos de ajuste e como esses perfis se relacionam com os resultados dos membros do grupo. Participaram do estudo 472 trabalhadores de uma universidade (amostra 1) e 615 trabalhadores de uma empresa de gestão hoteleira dos EUA (amostra 2). O estudo utilizou a Análise de Perfil Latente (LPA) para identificar os perfis do APG, com base em sete características: congruência de valores, interesses compartilhados, similaridade demográfica percebida, correspondência de necessidades-suprimentos, similaridade de objetivos, estilo de trabalho comum e atributos complementares. Os resultados da LPA revelaram sete perfis distintos do APG: ajustes perfeitos, ajustes confortáveis, desajustes de nível superficial, dessincronizados, desajustes sociais, lobos solitários e desajustes totais. Além disso, o estudo examinou como esses perfis se relacionavam com atitudes (satisfação e coesão), comportamentos de desempenho (desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania de ajuda e voz) e desligamento (vadiagem social e rotatividade) na Amostra 2. Os resultados indicaram que os perfis do APG previram significativamente os resultados dos membros do grupo, com os ajustes perfeitos e confortáveis geralmente exibindo resultados mais positivos em comparação com os outros perfis. O estudo destaca a importância de considerar a combinação de características do APG, ao invés de analisar apenas seus efeitos isolados, para uma compreensão mais profunda das experiências de ajuste e seus impactos nos resultados dos membros do grupo.

2.2 DESEMPENHO DE TAREFAS

O desempenho de tarefas é a medida de como um indivíduo realiza as atividades designadas no ambiente de trabalho, abrangendo a qualidade, a eficiência e a consistência na execução de suas atividades (Murphy, 1989; Borman & Motowidlo, 1993). Esse conceito reflete a capacidade do indivíduo de executar com eficácia as atividades e responsabilidades específicas de seu cargo. Isso faz com que as tarefas desempenhadas contribuam para o funcionamento da organização, seja de forma direta (produção) ou indireta (serviços de apoio), incluindo a produção, eficiência e produtividade (Mahama & Cheng, 2013).

Vinculado ao desempenho gerencial, o desempenho de tarefas está alinhado às metas e aos objetivos da organização, sendo fundamental para a eficácia do ambiente organizacional como um todo. Este conceito é estudado pela psicologia organizacional e é mensurado a partir de comportamentos individuais (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Deste modo, o desempenho de tarefas engloba o conjunto de atividades técnicas condizentes com a descrição das funções de cada trabalhador (Murphy, 1989; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Além disso, o desempenho de tarefas é objetivo, observável e quantificável, sendo considerado mais amplo do que as medidas de amostra de trabalho, mas mantém seu foco no desempenho específico das atividades dos membros (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Assim, ele avalia o grau de cumprimento dos deveres e responsabilidades comportamentais previstos na descrição de cada cargo.

Pesquisas sobre o desempenho de tarefas exploraram diversos fatores que influenciam a eficácia individual no ambiente de trabalho. Entre eles, destacam-se aspectos relacionados às habilidades e competências dos indivíduos, à clareza de metas, ao suporte organizacional e às condições do ambiente de trabalho (Borman & Motowidlo, 1997; Van Knippenberg, 2000; Lee et al., 2021; Miao et al., 2022). Os estudos também têm investigado variáveis psicológicas, como motivação, engajamento e identificação organizacional (Li et al., 2015, Kaveski & Beuren, 2022). Além disso, o papel das percepções de ajuste pessoa-ambiente, principalmente o APT, tem sido amplamente desenvolvido como preditor de desempenho (Farooqui & Nagendra, 2014; Anaza et al., 2015; Goetz et al., 2021).

2.3 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ser humano possui uma necessidade inata de pertencimento, havendo uma predisposição natural a integrar grupos com perfis e valores semelhantes aos seus. Esse comportamento é fundamentado na Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner 1986; Ashforth et al., 2008), que parte do pressuposto de que as pessoas se classificam com base em grupos e categorias, tais como gênero, raça, etnia, religião, ocupação, entre outros.

O sistema de classificação social oferece aos indivíduos uma forma de se identificar com certos grupos ou de construir um autoconceito. Esse autoconceito reflete a percepção que o indivíduo tem de si mesmo em relação aos outros (Tajfel & Turner, 1986), sendo formado pela combinação da identidade pessoal e das identificações sociais em diferentes grupos (Ashforth & Mael, 1989). A organização à qual o indivíduo pertence atua como um desses grupos, com suas próprias normas e valores. Assim, quando o indivíduo aceita a influência da organização para estabelecer e manter uma relação satisfatória de autodefinição, sua identificação organizacional se fortalece (Kelman, 1958).

A identificação organizacional, portanto, é definida como o processo no qual os objetivos da organização e os do indivíduo tornam-se cada vez mais integrados e convergentes (Ashforth & Mael, 1989). O estudo de He e Brown (2013) reforça essa definição, uma vez que, para os autores, a identificação organizacional ocorre quando os indivíduos experienciam um sentimento de unidade com a organização e um forte senso de pertencimento. Quando o autoconceito de uma pessoa contém os mesmos atributos da identidade organizacional percebida, define-se essa conexão cognitiva como identificação organizacional (Dutton et al., 1994).

No mesmo sentido, Edwards (2005) explora a identificação organizacional como um estado psicológico que fortalece o vínculo entre o indivíduo e a organização, destacando seu papel em prever atitudes e comportamentos no trabalho. O autor enfatiza que a identificação organizacional ajuda os indivíduos a alinharem seus interesses aos da organização, promovendo maior cooperação, engajamento e disposição para trabalhar em prol dos objetivos organizacionais.

He e Brown (2013) argumentam que a identificação organizacional pode gerar uma série de resultados positivos tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Dentre os resultados, apontam a redução na intenção de rotatividade, o aumento do comportamento de cidadania organizacional, a maior satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, além de um desempenho superior (Ashforth et al., 2008; Santos et al., 2022, Weisman et al., 2023). Ademais, a identidade organizacional pode fornecer atributos positivos aos membros, fazendo

com que se sintam orgulhosos de pertencer a uma organização que compartilha características socialmente valorizadas (Dutton et al., 1994).

O conceito de identificação organizacional também tem sido analisado pelo seu papel mediador entre fatores externos e resultados de desempenho (Piccoli et al., 2017; Travaglianti et al., 2017; Miao et al., 2019). Por exemplo, quando os indivíduos percebem que seus objetivos e valores condizem com os da organização eles sentem maior identificação com a organização e tendem a se comprometer mais com os objetivos organizacionais, o que resultará em maior produtividade e um melhor desempenho nas tarefas.

Na sequência, são apresentados estudos anteriores que investigaram a relação entre a identidade organizacional e o desempenho de tarefas:

Tabela 2 - Estudos anteriores sobre as relações entre a identificação organizacional e desempenho de tarefas

Autor(es)/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados
Van Knippenberg (2000)	Analisar a motivação e o desempenho no trabalho a partir da perspectiva da identificação organizacional.	Análise teórica; revisão de estudos empíricos.	Descobriram que a identificação organizacional impulsiona a motivação dos indivíduos para alcançar os objetivos do grupo, resultando em um melhor desempenho contextual e de tarefas.
Carmeli et al. (2007)	Investigar o papel do desempenho organizacional percebido na identificação organizacional, ajuste e desempenho no trabalho dos indivíduos.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Revelaram que a relação entre a identificação organizacional e o desempenho no trabalho foi significativa. Os autores não abordam especificamente o desempenho de tarefas, mas elucidam que trabalhadores que se identificam fortemente com sua organização tendem a desempenhar melhor suas tarefas.
Lee et al. (2015)	Fornecer evidências sistemáticas sobre o valor da identificação organizacional na explicação de atitudes e comportamentos individuais dentro das organizações.	Análise teórica; Meta-análise.	As descobertas evidenciam que a identificação organizacional está associada a atitudes-chave (envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) e comportamentos (desempenho na função (exercendo a realização de suas tarefas como uma forma de contribuir para o sucesso da organização) e extrafunção) em organizações.
Piccoli et al. (2017)	Entender como e por que a insegurança no trabalho é negativamente associado ao desempenho contextual e de tarefas e se a identificação organizacional pode explicar essas relações.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados demonstram que a insegurança no emprego está relacionada com níveis reduzidos de identificação organizacional e, conseqüentemente, com a baixa capacidade de resposta às tarefas e contextos.
Miao, et al. (2022)	Analisar a relação entre a identificação organizacional e o desempenho contextual e de tarefas.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Revelaram uma relação positiva entre a identificação organizacional e ambas as dimensões, com destaque para a dimensão de desempenho de tarefas, que apresentou uma maior significância.
Kazmi e Javaid (2022)	Investigar o impacto de três determinantes da identificação organizacional no desempenho dos	Questionário; Modelagem de Equações	Descobriram que trabalhadores com forte identificação organizacional se sentem mais conectados à organização, veem os sucessos da empresa como seus próprios e se esforçam

	indivíduos no contexto de instituições privadas de negócios.	Estruturais (SEM).	para contribuir para o bem-estar da instituição. Essa conexão impulsiona o desempenho, levando os indivíduos a se dedicarem mais às suas tarefas e a buscarem melhores resultados.
--	--	--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise de estudos anteriores que investigaram a relação entre a identidade organizacional e o desempenho de tarefas é fundamental para que se compreenda como esses construtos têm sido abordados pela literatura, o que auxilia na fundamentação teórica do presente estudo e também contribui para destacar sua relevância. Abaixo é feita uma análise pormenorizada dos estudos constantes na Tabela 2.

O trabalho de Van Knippenberg (2000), realizado na Holanda, teve como objetivo analisar a relação entre a identificação organizacional e a motivação e desempenho no trabalho utilizando a perspectiva da teoria da identidade social e da teoria da autocategorização. Os resultados da revisão de literatura indicam que a identificação organizacional está positivamente relacionada com a motivação no trabalho, com o desempenho na realização das tarefas e com o desempenho contextual. O estudo conclui que a identificação com a organização pode levar os indivíduos a se esforçarem mais em benefício do grupo, resultando em um melhor desempenho, especialmente quando os objetivos e interesses do grupo são percebidos como relacionados ao alto desempenho.

Carmeli et al. (2007) examinaram o papel da percepção do desempenho organizacional na identificação dos trabalhadores com a organização, no seu ajuste à organização e no seu desempenho no trabalho. A amostra foi composta por 161 trabalhadores de quatro empresas do setor de eletrônicos e mídia em Israel e seus respectivos gerentes diretos. O método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais, com os dados coletados por meio de questionários. Os resultados indicam que a percepção de um bom desempenho da organização em termos de responsabilidade social e desenvolvimento está positivamente associada à identificação dos trabalhadores com a empresa. Essa identificação, por sua vez, leva a um melhor ajuste do indivíduo ao sistema organizacional, o que, conseqüentemente, resulta em melhor desempenho no trabalho. No entanto, a percepção de bom desempenho em termos de mercado e finanças não se mostrou significativamente relacionada à identificação organizacional.

Lee et al. (2015) investigaram a influência da identificação organizacional nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, buscando evidências meta-analíticas que confirmassem o valor único dessa construção relacionada à identidade na explicação de atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. A amostra meta-analítica foi composta por 149

correlações extraídas de 114 estudos, abrangendo um total de 36.526 participantes. Os resultados indicaram que a identificação organizacional está significativamente associada a atitudes-chave como envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, além de comportamentos como desempenho no papel (exercendo a realização de suas tarefas como uma forma de contribuir para o sucesso da organização) e desempenho extra-papel. A pesquisa também demonstrou que a identificação organizacional tem um efeito direto no comportamento geral, além do efeito da atitude geral, sugerindo que a identificação organizacional serve como uma base para a formação de atitudes e comportamentos no trabalho.

O estudo de Piccoli et al. (2017) teve como objetivo investigar como e por que a insegurança no emprego está negativamente associada ao desempenho nas tarefas e ao desempenho contextual (comportamento de cidadania organizacional - OCB), bem como se a identificação organizacional poderia explicar essa relação. A amostra foi composta por 201 trabalhadores italianos e os dados foram coletados por meio de questionários autoadministrados e analisados utilizando a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados mostraram que a insegurança no emprego está relacionada à redução dos níveis de identificação com a organização e, conseqüentemente, a um baixo desempenho nas tarefas e contextual. A identificação organizacional mediou parcialmente a relação entre insegurança no emprego e desempenho nas tarefas e mediou totalmente a relação entre insegurança no emprego e OCB. O estudo conclui que o comportamento dos trabalhadores em contextos de insegurança no trabalho também é impulsionado por avaliações sobre o sentimento de pertencimento à organização.

Miao et al. (2022) investigaram a influência da identidade organizacional no desempenho profissional de trabalhadores do conhecimento, examinando o papel mediador dos valores de trabalho nesse processo. A amostra foi composta por 483 trabalhadores de três empresas chinesas, atuantes nos setores de P&D, manufatura e finanças. Os dados foram coletados por meio de questionários e analisados por Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que a identidade organizacional tem um impacto positivo e significativo tanto no desempenho profissional quanto nos valores de trabalho dos trabalhadores do conhecimento. Especificamente, foi observado que a identidade organizacional influencia positivamente o desempenho nas tarefas e no desempenho contextual. Além disso, o estudo confirmou que os valores de trabalho atuam como mediadores parciais na relação entre identidade organizacional e desempenho profissional, ou seja, a identidade organizacional

impacta o desempenho dos trabalhadores tanto diretamente quanto indiretamente, por meio da influência nos valores de trabalho.

O estudo de Kazmi e Javaid (2022), realizado no contexto de instituições privadas de negócios do Paquistão, teve como objetivo investigar o impacto de três determinantes da identificação organizacional (OID) no desempenho dos trabalhadores (EP). A amostra foi composta por 175 membros do corpo docente permanente de universidades do Paquistão. Os dados foram coletados por meio de um questionário e analisados por Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados mostraram um efeito significativo do apoio percebido do supervisor na OID; OID na satisfação no trabalho; e satisfação no trabalho no EP; e as relações de mediação entre essas variáveis. Por outro lado, não foi observado efeito significativo da incivildade no local de trabalho na OID. O estudo também destaca a importância do papel do supervisor no fortalecimento da OID, pois os indivíduos tendem a se identificar mais com seus supervisores se estes investirem nas organizações para as quais trabalham.

Como visto, a relação entre a identidade organizacional e o desempenho de tarefas é amplamente abordada na literatura, sua relevância se dá não somente com a finalidade de aprimoramento de práticas gerenciais, mas também com o intento de fortalecer o vínculo entre trabalhadores e organização, o que, conforme demonstrado nos estudos, pode impactar positivamente nos resultados organizacionais. Outra relação igualmente importante se dá entre as dimensões APO, APT e APG e a identificação organizacional. A Tabela 3, a seguir apresentada, elenca os principais estudos que abordam a temática.

Tabela 3 - Estudos anteriores sobre as relações entre a APO, APG e APT e Identificação organizacional

Autor(es)/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados
Saks e Ashforth (1997)	Examinar as relações entre fontes de informação de trabalho, autoestima e percepções de APT e APO, bem como as relações entre percepções de adequação e resultados de trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, identificação organizacional, intenções de sair, sintomas de estresse e rotatividade).	Questionário; Estudo de campo longitudinal	Os resultados indicam que o número de fontes formais de informação de trabalho e autoestima estavam positivamente relacionados ao APT. Já as fontes formais de informação de trabalho estavam positivamente relacionadas ao APO. O APT estava positivamente relacionado à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, identificação organizacional e negativamente relacionadas aos sintomas de estresse e intenções de sair. Enquanto o APO estava negativamente relacionado às intenções de sair e rotatividade.
Cable e DeRue (2002)	Investigar a estrutura das percepções de APO, Ajuste necessidade-suprimentos e ajuste demandas-habilidades, bem como as consequências dos diferentes tipos de ajuste para resultados no trabalho, como identificação	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados relataram que o APO estava relacionado a resultados focados na organização (por exemplo, identificação organizacional, comportamentos de cidadania, decisões de rotatividade), enquanto as percepções de ajuste necessidades-suprimentos estavam relacionadas a resultados focados no trabalho

	organizacional, percepção de suporte organizacional, comportamentos de cidadania, satisfação no trabalho, satisfação na carreira, compromisso ocupacional, desempenho no trabalho e aumentos salariais.		e na carreira (por exemplo, satisfação no trabalho, satisfação na carreira, comprometimento ocupacional). Enquanto o ajuste demandas-habilidades não demonstrou significância nos resultados.
Anaza et al. (2015)	Investigar a relação entre o ajuste Pessoa-Organização (APO), o ajuste Pessoa-Trabalho (APT) e a Identificação organizacional, bem como a identificação funcionário-cliente.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Evidenciaram que tanto o APO como o APT estão positivamente relacionados à identificação organizacional e à identificação funcionário-cliente.
Saraç et al. (2017)	Investigar se a relação entre a percepção de APO e as atitudes no trabalho (como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, intenção de sair e identificação organizacional).	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados revelaram que o ajuste pessoa-organização está significativamente relacionada a todas as atitudes no trabalho (comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, intenção de sair e identificação organizacional).
Cinar (2019)	Analisar o efeito do ajuste pessoa-organização na identificação organizacional, com foco no papel mediador da atratividade organizacional.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	O estudo confirma a importância do ajuste pessoa-organização como um preditor da identificação organizacional. Além disso, a pesquisa destaca o papel da atratividade organizacional como um mediador parcial nessa relação.
Straatmann et al. (2020)	Analisar a influência do APO e APT nas diferentes facetas do compromisso organizacional (afetivo, normativo e de continuidade), considerando o papel mediador da satisfação no trabalho e da identificação organizacional.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados revelaram que o APO e o APT operam por meio da identificação organizacional e da satisfação no trabalho para influenciar o comprometimento afetivo, de continuidade e normativo.
Duarte e Mouro (2022)	Examinar como as percepções dos trabalhadores sobre as políticas e práticas de responsabilidade social corporativa ambiental estão relacionadas aos seus comportamentos pró-ambientais autorrelatados, incluindo o APO e o papel da identificação organizacional como mediadores sequenciais.	Questionário; Análise de Mediação Sequencial.	Os resultados evidenciaram que a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa ambiental pelos trabalhadores influencia positivamente os seus comportamentos pró-ambientais voluntários, tanto diretamente como indiretamente, por meio de um processo sequencial que envolve o ajuste P-O e a identificação organizacional.
Manzi et al. (2023)	Investigar como o APO nos aspectos eficácia, significado pertencimento, autoestima e distintividade influenciam a intenção de sair e o engajamento de jovens trabalhadores, mediado pela identificação organizacional.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados revelaram que o ajuste PO no aspecto de eficácia tem um impacto significativo na identificação organizacional, engajamento e intenção de sair. E que os aspectos significado e pertencimento também se mostraram relevantes para os resultados de trabalho, enquanto autoestima e distintividade não mostraram relações significativas.

Sharma e Kumar (2024)	Investigar como o APO, o APT e o APG influenciam o engajamento de administradores de escolas indianas, considerando o papel mediador da satisfação no trabalho e da identificação organizacional.	Questionário; Modelagem de Equações Estruturais (SEM).	Os resultados evidenciaram que tanto a satisfação no trabalho quanto a identificação organizacional são importantes mediadores na relação entre as dimensões de ajuste: APO, APT e APG e o engajamento de administradores escolares.
-----------------------	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nos parágrafos que seguem, cada um dos estudos constantes na Tabela 3 será analisado de maneira mais detalhada, ressaltando metodologia, contribuições e possíveis conexões. Fornecendo não somente o estado da arte sobre a temática, como também embasando escolhas metodológicas e teóricas feitas para este estudo.

O estudo de Saks e Ashforth (1997) teve como objetivo examinar a relação entre as fontes de informação sobre o trabalho, a autoestima e as percepções dos candidatos sobre o APT e o APO, bem como as relações entre as percepções de ajuste e os resultados do trabalho. A amostra consistiu em 231 graduados canadenses de administração e foi analisada por meio de um estudo de campo longitudinal, com aplicação de questionários. Os resultados indicaram que o número de fontes formais de informação sobre o trabalho e a autoestima foram positivamente relacionados ao APT, no mesmo sentido, as fontes formais de informação sobre o trabalho foram positivamente relacionadas ao APO. As percepções de APT foram positivamente relacionadas à satisfação no trabalho, ao compromisso organizacional, à identificação organizacional e negativamente relacionadas aos sintomas de estresse e às intenções de sair. As percepções de APO foram negativamente relacionadas às intenções de sair e à rotatividade. Além disso, as percepções de ajuste mediarão as relações entre as fontes de informação sobre o trabalho e a autoestima com a satisfação no trabalho, as intenções de sair e a rotatividade.

Cable e DeRue (2002) examinaram as percepções de trabalhadores americanos sobre três tipos diferentes de ajuste: pessoa-organização, necessidades-suprimentos e demandas-habilidades. A primeira amostra consistiu em 215 trabalhadores de uma pequena empresa de telecomunicações. A segunda amostra foi composta por 187 gerentes de 143 organizações diferentes, além de 135 supervisores ou colegas. O método utilizado foi um estudo de campo com um *design* longitudinal, que incluiu questionários e Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que os trabalhadores distinguem entre os três tipos de adequação. As percepções de APO foram relacionadas a resultados focados na organização, enquanto as percepções de adequação necessidades-suprimentos foram relacionadas a resultados focados

no trabalho e na carreira. Embora as percepções de adequação demandas-habilidades tenham emergido como um construto distinto, elas não foram relacionadas aos resultados hipotetizados (por exemplo, desempenho no trabalho e aumentos salariais). O estudo destaca a importância de considerar os três tipos de adequação para entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos.

O estudo de Anaza (2014), realizado nos EUA, teve como objetivo examinar a relação entre o APO, APT, a identificação organizacional e a identificação funcionário-cliente (E-CID). A pesquisa foi conduzida com a participação de dois grupos de profissionais: enfermeiros e funcionários de um sistema de extensão cooperativa de uma universidade pública do meio-oeste americano, incluindo profissionais de extensão, equipe de apoio e administradores. Utilizando um modelo estrutural baseado em caminhos recursivos, o estudo testou sete hipóteses sobre as relações entre os constructos de ajuste, a identificação organizacional e a E-CID. Os resultados revelaram que, em ambas as amostras, o APO e o APT se relacionaram positivamente com a identificação organizacional, e esta, por sua vez, se relacionou positivamente com a E-CID. Além disso, o estudo comprovou a existência de uma relação indireta entre o APT e a E-CID, mediada pela identificação organizacional em ambos os grupos. A pesquisa contribui para a compreensão da importância do APT e da identificação organizacional no desenvolvimento de relacionamentos positivos entre funcionários e clientes.

O objetivo do estudo de Saraç et al. (2017) foi investigar se a relação entre o APO e as atitudes no trabalho difere para indivíduos de colarinho azul e de colarinho branco. A amostra foi composta por 317 trabalhadores de quatro empresas turcas: uma rede de supermercados e três empresas do setor automotivo. O método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com análise de grupo múltiplo para testar o efeito moderador do status do trabalhador (colarinho azul *versus* colarinho branco) na relação entre a APO percebida e as atitudes no trabalho, incluindo compromisso organizacional afetivo e normativo, satisfação no trabalho, identificação organizacional e intenção de sair. Os resultados indicaram que a APO percebida está significativamente relacionada a todas as atitudes de trabalho em ambos os grupos de trabalhadores. No entanto, a força dessa relação variou de acordo com o status do trabalhador. Para indivíduos de colarinho azul, a APO percebida teve um efeito mais forte no compromisso organizacional afetivo e normativo, na satisfação no trabalho e na identificação organizacional. Contrariamente à hipótese, a APO percebida teve um efeito mais forte na intenção de sair entre os indivíduos de colarinho branco. O estudo conclui que a APO percebida é um preditor importante das atitudes no trabalho, mas que o status do trabalhador modera essa relação.

Cinar (2019) investigou o efeito mediador da atratividade organizacional na relação entre a identificação organizacional e o APO. A amostra foi composta por 221 trabalhadores turcos de diferentes setores, incluindo educação e saúde. O método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados indicaram que existe uma relação positiva e significativa entre o APO e a identificação organizacional, e entre o APO e a atratividade organizacional. Além disso, foi encontrada uma relação positiva e significativa entre a atratividade organizacional e a identificação organizacional. A análise de mediação demonstrou que a atratividade organizacional tem um efeito de mediação parcial na relação entre o APO e a identificação organizacional.

O estudo de Straatmann et al. (2020) teve como objetivo examinar os mecanismos psicológicos subjacentes à influência do APO e do APT nas diferentes facetas do comprometimento organizacional, testando previsões derivadas da Teoria da Troca Social e da Teoria da Identidade Social. A amostra consistiu em 432 indivíduos de colarinho branco de uma subsidiária alemã de uma organização internacional com sede nos Estados Unidos. O método utilizado foi um questionário e os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que tanto a APO quanto a APT influenciaram positivamente o comprometimento organizacional, sendo que a APO apresentou efeitos mais fortes do que a APT. A identificação organizacional e a satisfação no trabalho mediarão completamente os efeitos da adequação nas facetas do comprometimento. O estudo concluiu que diferentes formas de adequação operam de maneiras distintas para influenciar as facetas do comprometimento organizacional.

Duarte e Mouro (2022) examinaram como as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ambiental se relacionam com seus comportamentos pró-ambientais voluntários no trabalho, incluindo o papel do APO e da identificação organizacional como mediadores sequenciais. A amostra foi composta por 178 trabalhadores de diferentes organizações em Portugal. O método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais e os dados foram coletados por meio de um questionário *on-line*. Os resultados revelaram uma relação positiva entre as práticas de RSC ambiental percebidas e os comportamentos pró-ambientais no trabalho. Essa relação foi mediada sequencialmente pela APO e pela identificação organizacional. Ou seja, a percepção de práticas de RSC ambiental mais robustas aumenta a percepção de APO dos trabalhadores, o que, por sua vez, aumenta sua identificação com a organização e, conseqüentemente, seus comportamentos pró-ambientais no trabalho.

Manzi et al. (2023) investigaram como o APO nos aspectos eficácia, significado

pertencimento, autoestima e distintividade influenciam a intensão de sair e o engajamento de jovens trabalhadores, mediado pela identificação organizacional. A amostra foi composta por duas etapas: primeiramente, quatro grupos focais com 21 jovens trabalhadores de diferentes áreas da organização, 11 estudantes de mestrado em comunicação-tecnologia ou sistemas de informação e 5 jovens trabalhadores responsáveis por acolher e disseminar a cultura da empresa para novos colaboradores; em seguida, um questionário *on-line* respondido por 206 indivíduos com idade entre 21 e 35 anos, a maioria atuando como escriturários, de uma empresa de telecomunicações. O método utilizado foi a Modelagem de Equações Estruturais e os dados foram coletados por meio de um questionário *on-line*. Os resultados demonstraram que a necessidade de eficácia é fundamental para os trabalhadores com menos de 35 anos, representando a mais importante em comparação com outras necessidades de identidade. Além disso, a compatibilidade entre a necessidade de eficácia do indivíduo e a capacidade da organização de atendê-la tem impacto direto na identificação com a empresa, e efeito direto e indireto (por meio da identificação organizacional) no engajamento e na intenção de sair. O estudo também destaca a importância da compatibilidade em relação às necessidades de significado e pertencimento para o engajamento e a retenção de jovens trabalhadores.

O estudo de Sharma e Kumar (2024) foi conduzido na Índia e teve como objetivo explorar como o APO, o APT e o APG influenciam o engajamento no trabalho (ET) de administradores escolares do ensino fundamental e médio por meio da identificação organizacional e satisfação no trabalho. A amostra foi composta por 303 administradores de escolas particulares, cujos dados foram coletados por meio de um questionário autoadministrado com 51 itens e analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que as percepções de APT e APG afetam o ET diretamente, enquanto o APO não apresentou efeito direto significativo. No entanto, os três tipos de ajuste influenciam o ET indiretamente por meio da mediação da identificação organizacional e da satisfação no trabalho. O estudo conclui que a compatibilidade entre os valores do administrador, o trabalho, o grupo e a organização contribuem significativamente para o WE, com a satisfação no trabalho e a identificação organizacional atuando como mecanismos importantes nesse processo.

2.4 MODALIDADES DE TRABALHO

As modalidades de trabalho se transformam constantemente em razão de fatores

sociais, econômicos, tecnológicos ou mesmo sanitários. A mais marcante transformação ocorrida nos últimos anos foi decorrente da crise sanitária da Covid-19 (Athanasiadou & Theriou, 2021). O teletrabalho, que antes era adotado de forma pontual por algumas organizações, tornou-se a norma para muitas organizações. E, embora a modalidade de trabalho remoto já existisse, sua implementação em larga escala e de maneira acelerada se deu em resposta às circunstâncias impostas pela pandemia, exigindo adaptações das organizações e dos trabalhadores (Blahopoulou et al., 2022).

O trabalho remoto, portanto, não representa algo novo. O termo teletrabalho foi adotado originalmente por Jack Nilles, em 1973, que o definiu como uma atividade realizada remotamente por meio de telecomunicações e tecnologias de informação, com o objetivo de reduzir a necessidade de deslocamento (Collins, 2005). Embora não haja um consenso relacionado às diversas definições atribuídas ao teletrabalho, a abordagem mais comum nas pesquisas destaca duas características principais: a realização de tarefas fora do ambiente físico da organização e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) pelos trabalhadores para desempenhar suas atividades (Baruch, 2000; Carillo et al., 2020).

Durante as décadas de 1970 e 1980, o teletrabalho era visto como um modelo de trabalho do futuro, e mesmo com os avanços tecnológicos do século XXI, sua implementação ainda era pontual e limitada, sendo que, apenas em 2020, impulsionado pela crise sanitária da Covid-19, seu uso passou a ser massificado (Athanasiadou & Theriou, 2021). A modalidade de trabalho híbrida, por sua vez, foi gradativamente tomando maior proporção e se consolidando nas organizações, especialmente após o afrouxamento das restrições sanitárias (McPhail et al., 2023).

Diferentemente do trabalho presencial, realizado nas dependências físicas da organização (Allen et al., 2015), e do teletrabalho integral, executado integralmente a distância, o trabalho híbrido combina o teletrabalho e o trabalho presencial (Bloom, 2021). O trabalho híbrido, portanto, busca equilibrar a flexibilidade do exercício das atividades laborais e a necessidade de interação presencial no ambiente da organização (Bloom, 2021).

A difusão em escala global do trabalho remoto despertou um interesse acadêmico acentuado no tema, gerando diversas pesquisas sobre o assunto. Dentre os temas mais recorrentes estavam: conciliar casa/família e trabalho (Chung & van der Horst, 2018; Delanoeije et al., 2019; Bhumika, 2020; Palumbo, 2020); comportamentos de autoliderança (Müller & Niessen, 2019); sensação de bem-estar (Blahopoulou et al., 2022); engajamento (Miglioretti et al., 2021; Wang & Parker, 2021); e descrição do teletrabalho (Tavares et al., 2020; Morilla-Luchena et al., 2021).

Outros estudos também têm explorado diferentes temáticas relacionadas ao desempenho dos trabalhadores nas modalidades de teletrabalho. De acordo com Stranzl et al. (2024) e Kamarapu et al. (2024), indivíduos em trabalho remoto, por exemplo, demonstraram maior comprometimento organizacional e confiança no trabalho em comparação a trabalhadores presenciais. Além disso, Shin (2004) destaca o teletrabalho em organizações virtuais, evidenciando a influência positiva do APO, APT e APG nos resultados individuais, como desempenho, satisfação no trabalho e compromisso organizacional.

2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

O APO é analisado em duas dimensões, sendo elas a congruência de valores, que se refere ao nível de similaridade entre os valores de um indivíduo e os valores da organização; e a congruência de objetivos, que estabelece a compatibilidade entre os objetivos de um indivíduo e os objetivos organizacionais (Kristof, 1996). O alinhamento entre estas características do indivíduo e da organização tende a elevar a motivação e o engajamento dos trabalhadores, e conduz os indivíduos a um maior desempenho na execução de suas tarefas (Demir et al., 2015; Farooqui & Nagendra, 2014).

Stazyk e Davis (2021) explicam que a congruência de valores entre o trabalhador e a organização eleva os níveis de comprometimento e melhora suas atitudes relacionadas ao trabalho. O aumento no comprometimento e na atitude positiva tem uma relação direta com o desempenho de tarefas, pois os trabalhadores mais comprometidos tendem a ser mais proativos e dedicados na realização de suas atividades.

Na mesma perspectiva, Sørli et al. (2022) exploraram a questão da autonomia no trabalho, entendida como o grau de controle percebido pelos indivíduos sobre como realizar suas tarefas, a congruência de valores e os desempenhos de tarefas e contextual. O estudo, conduzido com cadetes navais da Marinha Norueguesa, revelou que a congruência de valores desempenha um papel moderador significativo em diferentes momentos, influenciando positivamente tanto o desempenho de tarefas quanto o desempenho contextual.

Do mesmo modo, estudos revelam que a congruência de objetivos, quando alcançada, leva a melhores resultados no trabalho, como a maior satisfação do trabalhador e o aumento de seu desempenho (Kristof-Brown et al., 2005). Esse alinhamento também fortalece a motivação dos trabalhadores para que dediquem mais energia no desenvolvimento de seu trabalho (De Clercq et al., 2014).

Arefin et al. (2023) explicam que alinhar as metas dos trabalhadores com as metas organizacionais é um objetivo estratégico importante para muitas organizações, pois acredita-se que esse alinhamento pode melhorar o desempenho individual dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho geral da organização. Acredita-se então que, quando um indivíduo se identifica com os objetivos da organização e percebe que suas metas pessoais estão alinhadas com as metas organizacionais, é provável que se sinta mais motivado e engajado em suas tarefas e, com isso, melhore seu desempenho individual de tarefas. Diante deste contexto, conjectura-se que:

H1. As dimensões do APO, congruência de valores e congruência de objetivos, estão positivamente relacionadas ao desempenho de tarefas.

Conforme aduzido, o APO é operacionalizado como o grau em que os valores e objetivos dos indivíduos e das organizações correspondem (Kristof, 1996; Van Vianen, 2018; Subramanian et al., 2023). Assim, quando há um alto grau de compatibilidade, o trabalhador percebe que seus próprios valores e objetivos estão em sintonia com os da organização, isso faz com que eles internalizem os objetivos da organização como se fossem seus, fazendo com que os indivíduos vejam a organização como uma extensão de si mesmos (Saks & Ashforth, 1997).

Ademais, uma pessoa que compartilha os mesmos valores da organização em que trabalha estabelece e mantém uma relação satisfatória de autodefinição (Kelman, 1958). Dessa forma, espera-se que uma percepção positiva de ajuste entre a pessoa e a organização fortaleça a identidade organizacional (Cable & DeRue 2002; Anaza, 2015; Bouraoui et al., 2019), tanto no que toca a congruência de objetivos quanto na congruência de valores. Hall et al. (1970) e Schneider et al. (1971) explicam que, quanto maior a congruência entre os objetivos da organização e dos indivíduos, mais intensa será a identificação organizacional.

Saraç et al. (2017) exploraram o APO por meio da dimensão congruência de valores com o objetivo de investigar a relação com as seguintes atitudes no trabalho: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, intenção de sair e identificação organizacional. Os resultados encontrados foram de uma relação significativa para todas as atitudes no trabalho. Esses resultados são condizentes com a revisão sobre antecedentes da identificação organizacional realizada por Weisman et al. (2023). Os autores relataram que, quando há compatibilidade entre os valores de um indivíduo e os valores da organização, os indivíduos tendem a desenvolver uma forte identificação organizacional. Diante do exposto apresenta-se a seguinte hipótese:

H2. As dimensões do APO, congruência de valores e congruência de objetivos, estão positivamente relacionadas à identificação organizacional.

O APT também é analisado em duas dimensões, consistindo elas no Ajuste Demandas-Habilidades, que corresponde à compatibilidade entre as qualificações do indivíduo e as exigências do trabalho ou da organização; e o Ajuste Necessidades-Suprimentos que se refere aos recursos e oportunidades fornecidos pela empresa (Edwards, 1991, Abdalla et al., 2018; Kim et al., 2020). Para alcançar o Ajuste Demandas-Habilidades, a organização exige que o indivíduo atenda aos requisitos de seu cargo, como conhecimento, habilidades e capacidades, além de demonstrar comprometimento na execução de suas tarefas (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005). E para alcançar o Ajuste de Necessidades-Suprimentos, o trabalhador espera que a empresa forneça reconhecimento, desenvolvimento profissional, oportunidades de carreira, além dos requisitos gerais do trabalho e do respectivo ambiente (Lauver & Kristof-Brown, 2001).

As habilidades, conhecimentos e capacidades relacionadas ao trabalho influenciam diretamente os comportamentos de execução de tarefas, aprimorando a proficiência e o domínio das atividades, o que pode resultar em um melhor desempenho de tarefas (Atkinson et al., 2006; Goetz et al., 2021). Em seu modelo teórico, Goetz e Wald (2021) buscaram compreender a relação entre o APT, por meio do Ajuste Demandas-Habilidades, e o desempenho individual dos trabalhadores voltado para a execução das tarefas em organizações temporárias (estruturas organizacionais criadas com um objetivo ou um projeto específico e que possuem um prazo definido). Os autores relataram que, quando indivíduos possuem habilidades e características que correspondem às demandas do trabalho em organizações temporárias, estes tendem a apresentar melhor desempenho de tarefas.

Do mesmo modo, quanto maior o grau de ajuste entre suas necessidades e os suprimentos oferecidos pela organização, maior será o nível de esforço dedicado por um indivíduo às suas tarefas (Abdelmoteleb, 2020). Nesse contexto, Travagianti et al. (2017) examinaram a relação do APT, com ênfase no Ajuste Necessidades-Suprimento, no desempenho de tarefas e em comportamentos de cidadania organizacional, mediado pela identificação organizacional. A pesquisa demonstrou que o Ajuste de Necessidades-Suprimentos tem uma influência positiva tanto no desempenho de tarefas quanto nos comportamentos de cidadania organizacional, além de confirmar o papel de mediador da identificação organizacional nessa relação. Sendo assim, conjectura-se:

H3. As dimensões do APT, Ajuste das Necessidades-Suprimentos e Ajuste de Demandas-Habilidades, estão positivamente relacionadas ao desempenho de tarefas.

Quando os trabalhadores de uma organização percebem que possuem as habilidades necessárias para realizar suas tarefas e que suas demandas são atendidas, eles tendem a experimentar um alinhamento maior com os valores organizacionais (Cable & DeRue, 2002), promovendo, assim, sua identificação organizacional (Saks e Ashforth, 1997). Isso significa que, indivíduos que acreditam que suas habilidades e competências correspondam à cultura da empresa e aos requisitos do trabalho, tendem a se integrar mais rapidamente ao ambiente organizacional, desenvolvendo um senso mais forte de pertencimento e de identificação organizacional.

Anaza (2015) buscou entender como o APO e o APT, em sua dimensão demandas-habilidades, se relacionavam com a identificação organizacional e com a identificação funcionário-cliente. Os resultados evidenciaram que tanto o APO como o APT estão positivamente relacionados à identificação organizacional e à identificação funcionário-cliente.

As necessidades dos trabalhadores englobam seus desejos psicológicos, interesses e preferências, enquanto os suprimentos de trabalho incluem fatores como remuneração, benefícios, treinamento, tarefas interessantes e propostas, oportunidades de promoção, recompensas e suporte organizacional (Cable & DeRue, 2002). Lam et al. (2016) explicam que o suporte organizacional percebido é um forte preditor de identificação organizacional, pois cria um ambiente de confiança e valorização do indivíduo.

Além disso, de acordo com Ji e Cui (2021), a percepção de recompensas está positivamente associada à identificação organizacional. Quando os trabalhadores são recompensados por atitudes relacionadas ao trabalho, eles se sentem mais valorizados e motivados, o que fortalece seu senso de pertencimento. Diante deste contexto, pode-se concluir que a percepção de um bom Ajuste Demandas-Habilidades e Necessidades-Suprimentos contribui significativamente para o fortalecimento da identificação organizacional. Sendo assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H4. As dimensões do APT, Ajuste das Necessidades-Suprimentos e Ajuste de Demandas-Habilidades, estão positivamente relacionadas à identificação organizacional.

Ao analisar a compatibilidade entre o indivíduo e seu grupo, o APG explora os campos de ajuste complementar e suplementar (Judge & Ferris, 1992; Kristof, 1996). Quanto maior o nível de ajuste, melhor tende a ser o desempenho, tanto individual quanto coletivo. O ajuste

complementar é alcançado quando o indivíduo possui os conhecimentos, habilidades e capacidades necessários para atender às demandas do trabalho, enquanto o ajuste suplementar reflete a semelhança entre as características do indivíduo com seu grupo de trabalho (Van Vianen, 2018).

Um bom ajuste suplementar impacta positivamente o bem-estar do indivíduo e fortalece o apoio mútuo entre os membros da equipe (Kristof-Brown et al., 2014). Ao receber suporte para resolver problemas, o indivíduo se sente mais motivado e seguro para realizar suas tarefas. Da mesma forma, um ajuste complementar bem estabelecido eleva a autoconfiança do indivíduo, aumentando sua sensação de realização profissional e sua satisfação no trabalho (Merecz & Andy, 2014). Esses fatores, quando combinados, tendem a influenciar no desempenho de tarefas.

O estudo de Zhang et al. (2024) corrobora esta discussão ao analisar o conceito do APG, dividido em sete categorias relacionadas às dimensões suplementar e complementar, e seus impactos em diversos resultados no contexto de trabalho em grupo. Os resultados revelaram que, quando combinadas, as dimensões complementar e suplementar apresentam relação positiva com o desempenho de tarefas. Desse modo, apresenta-se a seguinte hipótese:

H5. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar, estão positivamente relacionadas ao desempenho de tarefas.

Níveis elevados de APG, tanto na dimensão complementar quanto na suplementar, elevam a sensação de pertencimento do indivíduo em relação ao seu grupo e à empresa, este aspecto contribui para a criação de sua identificação organizacional (Bhattacharya et al., 1995). Nesse sentido, os autores Seong e Kristof-Brown (2012) argumentam que a percepção de bons níveis de APG, alcançados nas dimensões complementar e suplementar - quando o indivíduo se sente compatível com seu grupo em termos de valores, personalidade e habilidades -, contribuem significativamente para a sensação de pertencimento a esse grupo, o que leva à identificação organizacional (Ashforth et al., 2008; He & Brown, 2013; Sharma & Kumar, 2024). Diante desse contexto, conjectura-se a seguinte hipótese:

H6. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar, estão positivamente relacionadas à identificação organizacional.

Uma crescente vertente de pesquisa tem se concentrado na relação entre a identificação organizacional e seus diversos impactos nos resultados individuais e organizacionais (He & Brown, 2013; Lee et al., 2015). Estudos mostram que a identificação organizacional contribui

para o aumento da motivação no trabalho, dos comportamentos de cidadania organizacional, do desempenho (Ashforth et al., 2008), do sentimento de pertencimento e da eficácia de equipe na realização das tarefas (Santos et al., 2022), bem como eleva níveis de satisfação no trabalho (Mozes et al., 2011). Além disso, a identificação organizacional exerce uma influência significativa no comportamento e nas atitudes dos indivíduos no trabalho, pois atua como um vínculo psicológico entre a organização e o indivíduo, podendo influenciar significativamente o desempenho de um indivíduo na execução de suas tarefas (Lee et al., 2015; Miao et al., 2019).

Deste modo, percebe-se que, quanto maiores os níveis de identificação organizacional dos trabalhadores, mais eles estarão dispostos a retribuir à organização com atitudes e comportamentos positivos no trabalho, contribuindo, desta forma, para a melhoria de seu desempenho no trabalho. Segundo Demir et al. (2015), a identificação organizacional exerce um efeito positivo sobre o desempenho dos trabalhadores, o que revela que, quando se sentem conectados com a empresa, tendem a ter um desempenho superior em suas funções. Da mesma forma, Duarte e Mouro (2022) ressaltam que uma maior identificação organizacional motiva os indivíduos a se engajarem em comportamentos que favoreçam o alcance de metas coletivas. Assim, espera-se que trabalhadores que apresentem forte identificação organizacional sejam mais propensos a contribuir para o atingimento das metas da organização e a demonstrar um bom desempenho de tarefas.

Piccoli et al. (2017) analisaram a relação entre a insegurança no trabalho no desempenho de tarefas e contextual, mediado pela identificação organizacional. Os resultados apontaram que a identificação organizacional afeta significativamente o desempenho de tarefas e contextual, bem como confirma o efeito de mediação da identificação organizacional.

O estudo de Miao et al. (2022) investigou a influência da identificação organizacional no desempenho em duas dimensões: contextual e de tarefas. Os resultados revelaram uma relação positiva entre a identificação organizacional em ambas as dimensões, com destaque para a dimensão de desempenho de tarefas, que apresentou uma maior significância. Diante do exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H7. A identificação organizacional afeta positivamente o desempenho de tarefas.

A identificação organizacional é considerada um efeito relevante das percepções da Teoria do Ajuste-Ambiente (Cable & De Rue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005). Quando os indivíduos percebem a compatibilidade entre suas características e as de sua organização, eles ficam mais propensos a se definirem como membros da organização (Saks & Ashforth, 1997). Esse senso de identificação está associado a um maior alinhamento de interesses entre os

indivíduos e a organização, proporcionando níveis elevados de engajamento, cooperação e disposição na execução das atividades em prol dos objetivos organizacionais (Edwards, 2005; Sharma & Kumar, 2024).

Esta relação com as percepções de ajuste explica o papel de mediador da identificação organizacional nas pesquisas, visto que ela atua como uma variável de maior poder explicativo na relação do ajuste com resultados relacionados ao trabalho. Manzi et al. (2023) utilizaram a identificação organizacional como mediadora entre o APO e os resultados - como engajamento no trabalho e intenção de sair. Os resultados revelaram uma relação positiva entre o APO, a identificação organizacional e o engajamento, contudo, a relação foi negativa quando relacionados à intenção de sair.

Travagianti et al. (2017) examinaram a relação do APT no desempenho de tarefas e em comportamentos de cidadania organizacional, mediado pela identificação organizacional. Descobriram que o APT exerce uma relação positiva no desempenho de tarefas e em comportamentos de cidadania organizacional, o que confirma o efeito de mediação da identificação organizacional. Do mesmo modo, Sharma e Kumar (2024) revelaram que as dimensões do APO, do APT e do APG têm influência positiva na identificação organizacional, o que está associado a uma melhora no engajamento no trabalho. Estudos também têm evidenciado que a identificação organizacional está relacionada a resultados positivos no desempenho de tarefas dos indivíduos (Van Knippenberg, 2000; Miao et al., 2022).

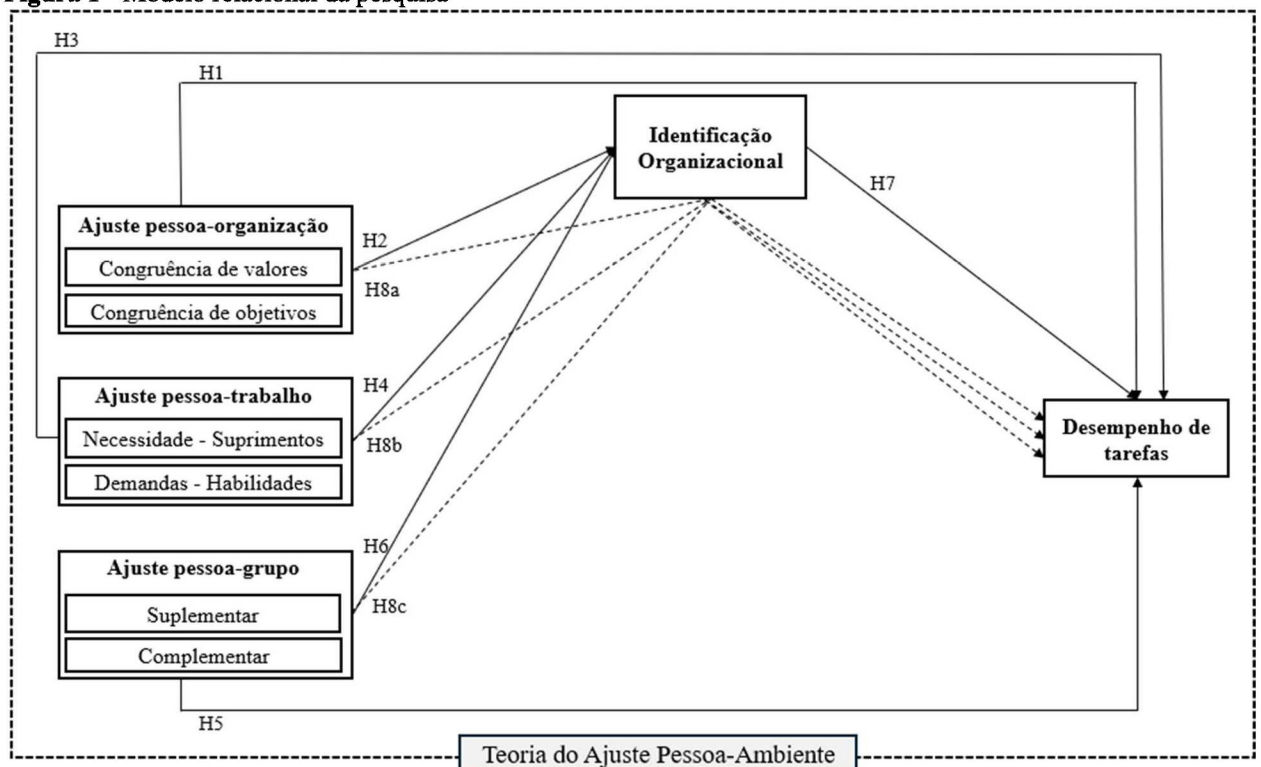
Diante disso, pretende-se investigar como a identificação organizacional exerce um papel de mediação entre o APO, o APT e o APG e o desempenho de tarefas. Consequentemente, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H8a. A identificação organizacional medeia a relação entre o APO e o desempenho de tarefas.

H8b. A identificação organizacional medeia a relação entre o APT e o desempenho de tarefas.

H8c. A identificação organizacional medeia a relação entre o APG e o desempenho de tarefas.

Diante das evidências demonstradas e das hipóteses apresentadas, o estudo é estruturado com base no seguinte modelo conceitual:

Figura 1 - Modelo relacional da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O modelo relacional da pesquisa, exposto na Figura 1, apresenta as relações propostas nas hipóteses. Neste estudo, o modelo relacional é responsável por demonstrar os caminhos que cada variável segue, especificamente como as três dimensões de APO, APT e APG são mediadas pela identificação organizacional. Da mesma forma, busca-se entender como essas dimensões influenciam o desempenho de tarefas dos indivíduos.

Adicionalmente, com o intuito de garantir a robustez dos resultados encontrados e mitigar possíveis vieses, foram investigadas as variáveis sociodemográficas - sexo, idade,

escolaridade, estado civil -, bem como as variáveis organizacionais - setor/unidade em que trabalham, cargo ou função, tempo no cargo ou função, tempo de trabalho na organização, setor/unidade de trabalho, modalidade de trabalho atual, tempo na modalidade de trabalho atual, escala de trabalho, atividade econômica principal da empresa de atuação, porte da empresa e sua localização - e sua influência nos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descreve-se o processo de pesquisa, estabelecendo as ferramentas, abordagens e estratégias para responder à questão de pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2017), os procedimentos metodológicos são etapas planejadas que viabilizam o alcance do objetivo do estudo, percorrendo um caminho estruturado que facilita a detecção de erros e auxilia nas decisões do pesquisador, de modo a garantir resultados válidos e confiáveis.

Na sequência, será apresentado o delineamento da pesquisa, em seguida, a descrição da população e da amostra analisada, os construtos da pesquisa, seguido pelo instrumento utilizado e o processo de coleta de dados. Além disso, serão apresentados os procedimentos de análise e, por fim, o desenho da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com base no objetivo deste estudo, que busca investigar as influências dos ajustes do indivíduo ao ambiente (APO, APT e APG) na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho, o delineamento metodológico está estruturado em relação aos objetivos, aos procedimentos realizados pela pesquisa e à abordagem da problemática investigada. Assim, o delineamento caracteriza-se como um planejamento abrangente da pesquisa em relação à dimensão desenvolvida (Gil, 2019).

A pesquisa se classifica, quanto ao objetivo, como descritiva, pois busca investigar as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente (APO, APT e APG) na identificação

organizacional e no desempenho de tarefas com profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho. Estudos descritivos procuram detalhar como os fenômenos ocorrem e como se manifestam no contexto analisado, expondo suas características, propriedades e perfil (Sampieri et al., 2013).

O procedimento de coleta de dados se deu por meio de levantamento (*survey*). Este método é utilizado para coletar informações a respeito do fenômeno estudado (Cooper & Schindler, 2016) e possui o objetivo de produzir dados quantitativos ou numéricos sobre alguns aspectos da população (Fowler, 2011). Neste estudo, foi utilizado um questionário estruturado, o qual foi aplicado a profissionais de contabilidade.

A pesquisa possui abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar as relações causais entre as variáveis. Conforme Martins e Theóphilo (2016), as pesquisas quantitativas permitem a quantificação e mensuração de dados coletados, os quais são previamente preparados para, então, serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos.

3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Um construto é um conceito abstrato, desenvolvido com base em um referencial teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, bem como traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis (Theóphilo, 2007). Na Tabela 4 são reportados os construtos do estudo, sua definição constitutiva, a dimensão correspondente e as definições operacionais.

Tabela 4 - Definições dos construtos

Construto	Definição Constitutiva	Dimensão	Definição Constitutiva	Subdimensão	Definição Constitutiva
Ajuste pessoa-ambiente	A Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente sugere que os indivíduos possuem uma tendência inata de procurar ambientes que correspondam às suas características pessoais e de se adaptarem aos contextos em que se encontram (Kristof, 1996;	APO	Consiste na compatibilidade entre as características individuais e organizacionais, incluindo valores, objetivos e necessidades (Kristof, 1996; Van Vianen, 2018).	Congruência de Valores	Nível de similaridade entre os valores do indivíduo e valores organizacionais (Kristof, 1996).
				Congruência de Objetivos	Nível de compatibilidade entre as metas e os objetivos individuais e organizacionais (Kristof, 1996).
			Consiste na compatibilidade interpessoal entre indivíduos e seus colegas ou equipes de	Suplementar	Nível de semelhança entre as características do indivíduo e do seu grupo de trabalho (Van Vianen, 2018).

	Van Vianen, 2018).	APG	trabalho (Jansen & Kristof-Brown, 2006; Van Vianen, 2018).	Complementar	É alcançado quando o indivíduo possui os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para atender às demandas do trabalho e contribuir para o grupo (Van Vianen, 2018).
		APT	Consiste na correspondência entre as características de um indivíduo e as demandas de um determinado cargo. Ou seja, é a medida em que um indivíduo se encaixa em uma função específica, considerando suas habilidades, conhecimentos, experiências, valores, personalidade e as exigências do trabalho a ser realizado. (Abdalla et al., 2018; Edwards, 1991; Van Vianen, 2018)	Necessidades-Suprimentos	Percepção subjetiva de um indivíduo sobre o quanto bem os recursos e suprimentos oferecidos por uma organização satisfazem suas necessidades psicológicas (Cable & Edwards, 2004).
				Demandas-Habilidades	Nível de correspondência entre as exigências de um cargo e as competências, conhecimentos e atitudes que um indivíduo possui para atender a essas exigências (Edwards, 1991).
Construto	Dimensão	Definição constitutiva		Definição operacional	
Identificação organizacional	Identificação organizacional	Consiste no vínculo emocional e psicológico que um indivíduo desenvolve com a organização em que trabalha. Reflete um sentimento de pertencimento que pode se manifestar com o comprometimento, a lealdade e o engajamento com a empresa (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth 1995).		Percepção de unidade ou pertencimento à organização (Ashforth & Mael, 1989).	
Desempenho de tarefas	Desempenho de tarefas	Consiste no engajamento dos trabalhadores em tarefas práticas no processo de obtenção de resultados (Murphy, 1989; Borman & Motowidlo, 1997).		Indica a eficácia com que os indivíduos realizam atividades que contribuem para o núcleo técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1993).	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir da Tabela 4, é possível visualizar com maior clareza as dimensões de cada construto, bem como suas definições constitutivas e operacionais, o que viabiliza a condução da análise e a compreensão das relações entre as variáveis investigadas.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa consistiu em um questionário dividido em dois blocos. O Bloco I aborda os conceitos principais da pesquisa, relacionados ao APO, APT e APG, bem como à identificação organizacional e ao desempenho de tarefas. Já o Bloco II é dedicado à coleta de dados gerais dos respondentes. Apresenta-se, na Tabela 5, o instrumento de pesquisa aplicado aos participantes.

Tabela 5 - Instrumento de pesquisa

BLOCO I			
Variáveis	Dimensões	Afirmativas	Referências
Ajuste de Pessoa-Organização (APO)	Congruência de Valores	APO_V1. As coisas que valorizo na vida são muito semelhantes às que a organização em que trabalho valoriza. APO_V2. A minha personalidade corresponde à imagem da organização em que trabalho. APO_V3. Os atributos/valores que procuro em uma organização são atendidos pela organização em que trabalho. APO_V4. Os meus valores pessoais são diferentes dos valores da organização em que trabalho. (R) APO_V5. Os meus valores fazem com que me sinta único(a), pois acrescentam algo diferente para a organização em que trabalho. APO_V6. Os meus valores estão bem alinhados aos princípios orientadores (missão, visão, valores) da organização em que trabalho. APO_V7. Os meus valores correspondem aos valores dos demais trabalhadores da organização em que trabalho.	Cable e DeRue, (2002) Supeli e Creed (2014) e Abdalla et al., (2018); dos Santos et al. (2023).
	Congruência de Objetivos	APO_O8. Há muita semelhança entre os objetivos da organização em que trabalho e os meus objetivos pessoais. APO_O9. As metas que estabeleci para mim são congruentes com as metas da organização em que trabalho. APO_10. Até agora, sinto que consegui atingir os objetivos da organização em que trabalho.	
Ajuste de Pessoa-Grupo (APG)	Suplementar	APG_S1. Há outras pessoas na organização em que trabalho que partilham das minhas atitudes em relação às atividades desenvolvidas. APG_S3. Compartilho os mesmos objetivos de trabalho das pessoas com quem atuo na organização em que trabalho. APG_S4. Eu acredito que tenho muitas coisas em comum com outros membros da organização em que trabalho. APG_S5. Eu e meus colegas de trabalho compartilhamos a mesma ética no ambiente de trabalho. APG_S6. Minha personalidade se assemelha a de vários outros trabalhadores da minha organização.	Piasentin e Chapman, (2006) e Abdalla et al. (2018); dos Santos et al. (2023).
	Complementar	APG_C2. Posso as “qualidades gerais de funcionários” necessárias para ter sucesso na organização em que trabalho. APG_C7. Eu acredito que me destaco positivamente na organização em que trabalho, devido à minha personalidade. APG_C8. Outros funcionários da organização em que trabalho reconhecem que tenho objetivos distintos relacionados ao trabalho. (R) APG_C9. Sinto que sou uma “peça única do quebra-cabeça” que faz organização em que trabalho funcionar.	

Ajuste de Pessoa-Trabalho (APT)	Necessidade e Suprimentos	APT_N1. A organização em que trabalho atende as necessidades que espero que uma organização atenda. APT_N2. A organização em que trabalho me proporciona praticamente tudo que eu poderia pedir. APT_N3. De um modo geral, a organização em que trabalho não consegue satisfazer as minhas necessidades. (R) APT_N4. Há um bom ajuste entre o que organização em que trabalho me oferece e o que eu procuro. APT_N5. Poucas organizações poderiam atender melhor às minhas necessidades do que a organização em que trabalho.	Cable e DeRue (2002); Abdalla et al. (2018) e dos Santos et al. (2023).
	Demandas e Habilidades	APT_D6. As minhas competências e habilidades correspondem às exigidas pela organização em que trabalho. APT_D7. As minhas competências e habilidades são adequadas às necessidades e à direção da organização em que trabalho. APT_D8. Eu possuo o conhecimento, as competências e as habilidades necessárias para ajudar organização em que trabalho a progredir.	
Identificação organizacional	IO1. Quando minha organização é criticada, sinto como se fosse um insulto pessoal. IO2. Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre minha organização. IO3. Quando falo sobre minha organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles". IO4. Quando alguém elogia minha organização, parece um elogio pessoal. IO5. Se uma reportagem na mídia criticasse minha organização, eu me sentiria envergonhado(a).		Mael e Ashforth (1992).
Desempenho de Tarefas	DT1. Precisão do trabalho realizado. DT2. Quantidade de trabalho realizado. DT3. Qualidade de tarefas realizadas. DT4. Eficiência operacional. DT5. Satisfação dos usuários. DT6. Pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega.		Mahama e Cheng, (2013); Kaveski (2020).
BLOCO II – PERFIL DO RESPONDENTE			
Dados Demográficos	1. Sexo 2. Idade 3. Nível de formação concluído 4. Estado civil 5. Se possui filhos dependentes de cuidados diários ou atenção constante 6. Há quanto tempo trabalha na organização 7. Setor/Unidade 8. Cargo/Função 9. Há quanto tempo exerce a função atual 10. Regime de trabalho atual (presencial, híbrido ou teletrabalho) 11. Tempo na modalidade de trabalho 12. Se trabalha na modalidade híbrida, qual a sua escala 13. Atividade econômica principal da empresa em que trabalha 14. Porte da empresa 15. Região		Elaboração Própria (2024).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No que toca o Bloco I, o primeiro construto analisado foi o APO. Para o estudo deste construto, foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5), na mesma linha dos instrumentos de Cable e DeRue (2002), Supeli e

Creed (2014), Abdalla et al. (2018) e dos Santos et al. (2023). Além disso, foi utilizada para este construto uma questão reversa, que corresponde ao item APO_V4.

Na mesma linha, para a análise do segundo construto, APG, foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5), em conformidade com os instrumentos de Piasentin e Chapman (2006) e Abdalla et al. (2018), além de dos Santos et al. (2023). A assertiva de escala reversa deste construto foi a APG_C8.

O terceiro construto, que investigou questões relacionadas ao APT, também utilizou uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5), em consonância com os instrumentos de Cable e DeRue (2002), Abdalla et al. (2018) e dos Santos et al. (2023). Sendo que, para a análise deste construto, foi utilizada uma questão reversa, que corresponde à assertiva APT_N3.

O construto Identificação Organizacional foi mensurado por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando de 'discordo totalmente' (1) a 'concordo totalmente' (5), conforme o instrumento original de Mael e Ashforth (1992). Para este construto, não foram incluídas questões reversas.

Por fim, a análise do último construto do bloco I, Desempenho de Tarefas, foi realizada por meio de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, a qual mediu, por meio de autoavaliação, o desempenho dos indivíduos, variando de (1) abaixo da média a (5) acima da média, seguindo os mesmos pressupostos dos instrumentos de Mahama e Cheng (2013) e Kaveski (2020).

O bloco II do instrumento de pesquisa elaborado é composto pelos dados sociodemográficos e organizacionais, que buscam caracterizar o perfil dos respondentes, bem como da organização em que trabalham. As informações coletadas dizem respeito à idade, sexo, escolaridade, cargo, experiência, modalidade de trabalho, entre outros fatores. No total, o instrumento apresenta 53 assertivas distribuídas entre os dois blocos.

Antes da aplicação do instrumento à população, foi realizado um pré-teste. Esta etapa é fundamental para aumentar a confiabilidade do instrumento de pesquisa, conforme destacado por Martins e Theóphilo (2016). O pré-teste ocorreu em novembro de 2024 e contou com a participação de 2 profissionais de contabilidade e 5 estudantes de pós-graduação (*stricto sensu*) da área de contabilidade. Após a análise das devolutivas e a incorporação das sugestões recebidas, o questionário foi aplicado à população.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta por indivíduos que possuem determinadas características, as quais os qualificam como parte do grupo-alvo do estudo (Richardson, 2017). Este estudo adota o nível de análise individual e tem como objeto de estudo os profissionais que atuam na área contábil em nível operacional do contexto brasileiro, (auxiliares, assistentes, analistas, consultores, especialistas, supervisores, coordenadores), abrangendo tanto graduados em Ciências Contábeis quanto técnicos em contabilidade. Esses profissionais são essenciais na execução das atividades cotidianas da organização e estão em uma posição estratégica para reflexão e interação entre as demandas do trabalho e as características pessoais.

A identificação da população alvo foi realizada principalmente por meio da rede profissional *LinkedIn*, que possibilitou a seleção de profissionais da área contábil em território nacional, utilizando filtros como cargo e formação acadêmica. Em uma pesquisa preliminar, a rede social profissional informou a quantidade de 624.800 profissionais, ocupando cargos como auxiliares, assistentes, analistas, consultores, especialistas, supervisores e coordenadores.

O procedimento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário *on-line*, divulgado por meio da plataforma *Microsoft Forms*® (versão Office 365). O questionário foi enviado aos potenciais respondentes juntamente com uma carta de apresentação, que incluía o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE descrevia a proposta da pesquisa, detalhava seus objetivos, garantia o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos e assegurava o anonimato dos participantes e das organizações em que trabalham.

O contato com a população alvo foi iniciado no dia 14 de dezembro de 2024. E a aplicação do instrumento se deu de três maneiras distintas: *on-line* por meio da rede profissional *LinkedIn*; pessoalmente, com discentes do curso de pós-graduação da Universidade Federal do Paraná (UFPR); e por telefone.

22 alunos da instituição responderam ao questionário presencialmente; no *LinkedIn*, a abordagem resultou em 368 respostas válidas; e 39 participantes tiveram suas respostas coletadas por meio de ligação telefônica. O processo de coleta foi concluído em 14 de janeiro de 2025 e os resultados obtidos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Meios de coleta dos dados

Meio de Coleta	Frequência	Percentual
<i>LinkedIn</i>	368	85,78%
Presencial	22	5,13%
Telefone	39	9,09%
Total	429	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para a definição do tamanho mínimo da amostra, foram observadas as recomendações de Ringle et al. (2014) e Hair Jr. et al. (2014). De acordo com Ringle et al. (2014), o tamanho da amostra deve ser calculado utilizando o *software G*Power*, o que envolve identificar o construto ou variável latente que possui o maior número de setas ou tem o maior número de preditores. Diante disso, foram utilizadas três variáveis latentes exógenas (APO, APT e APG) e uma mediadora (identificação organizacional).

Seguindo as configurações de Hair Jr. et al. (2014), foram adotados os seguintes parâmetros: poder do teste ($1-\beta$) de 0,80; tamanho de efeito (f^2) médio de 0,15; e nível de significância de $\alpha = 5\%$. Considerando que o número máximo de preditores é 4, conforme ilustrado na Figura 1, a amostra mínima calculada para esta pesquisa foi de 85 casos. Além disso, Ringle et al. (2014) recomendam a utilização do dobro ou o triplo do valor obtido no teste, a fim de garantir um modelo mais robusto, o que resulta em uma amostra de 255 respondentes. Portanto, a amostra composta por 429 questionários válidos, é adequada ao mínimo estabelecido e garante a confiabilidade dos resultados.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram organizados e tabulados no *software Microsoft Office Excel®*. Para verificar a presença de viés do método comum, aplicou-se o teste de fator único de Harman utilizando o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22. O resultado indicou que a variância total explicada por um único fator foi de 22,01%, valor abaixo do limite aceitável de 50%, destacando a ausência de viés do método comum na amostra (Podsakoff et al., 2003).

Após a aplicação do teste do viés do método comum, os dados foram submetidos à estatística descritiva para organização e caracterização do conjunto de dados quantitativos (Martins & Theóphilo, 2016). De acordo com Fávero e Belfiore (2017), essa técnica permite sintetizar e apresentar as principais características de um conjunto de dados, a fim de viabilizar uma melhor compreensão da amostra em estudo.

Posteriormente, para testar as proposições teóricas do estudo, assim como promover as discussões sugeridas pelas hipóteses da pesquisa, foi utilizada a técnica multivariada conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model – SEM*), por meio do *software estatístico SmartPLS®* versão 3.2.9. O PLS-SEM permite a estimativa de modelos

complexos compostos por múltiplos indicadores, construtos e caminhos estruturais (Hair Jr. et al., 2019). Além disso, possibilita a testagem das relações entre as variáveis latentes do modelo, que são construídas com base no arcabouço teórico. Esse método investiga os efeitos de causalidade entre as variáveis, confirmando ou rejeitando as hipóteses teóricas estabelecidas (Hair Jr. et al., 2021).

Contudo, destaca-se que, para a aplicação do PLS-SEM, é necessário atender alguns pressupostos relacionados ao modelo de mensuração e estruturação. Usando um modelo reflexivo, a Tabela 7 apresenta uma síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação:

Tabela 7 - Síntese dos pressupostos do modelo de mensuração e estruturação

Pressupostos	Procedimento	Referência avaliativa
Validade Convergente	Representa o quanto uma variável se correlaciona positivamente com as outras variáveis do mesmo construto.	Cargas Fatoriais > Cargas Cruzadas
		Cargas Fatoriais > 0,70
		AVE > 0,50. Por outro lado, as cargas que apresentarem valores entre 0,40 e 0,70, só devem ser removidas quando a sua exclusão levar a um aumento da AVE acima do valor recomendável.
Validade Discriminante	Representa a distinção de um construto para os demais.	Cargas Cruzadas < Cargas Fatoriais
		Raiz quadrada da AVE dos construtos deve ser maior que a correlação com os demais, reforçando critério de Fornell e Larcker (1981).
Consistência Interna	Avalia a consistência interna do modelo de mensuração.	Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach > 0,70; para uma escala aceitável e 0,60 para uma escala para fins exploratórios.
Multicolinearidade	Avalia a colinearidade dos construtos, verificando vieses na pesquisa.	< 0,20 VIF > 5,00 indicam um potencial problema de colinearidade
Caminhos estruturais	Relações causais entre os construtos do modelo.	Interpretação dos valores à luz da teoria.
Coeficiente de determinação (R ²)	Poder preditivo do modelo de mensuração.	0,25 = variância explicada pequena
		0,50 = variância explicada média
		0,75 = variância explicada grande
Tamanho do efeito f ²	Contribuição dos construtos para o R ² .	0,02 = efeito pequeno
		0,15 = efeito médio
		0,35 = efeito grande

Fonte: Hair Jr. et al. (2019) e Hair Jr. et al. (2021).

Na etapa de verificação do modelo de mensuração, alguns critérios foram levados em consideração para investigar a validade e confiabilidade dos itens e dos construtos investigados

(Hair et al., 2021). Após a obtenção das medidas adequadas na avaliação do modelo de mensuração, procedeu-se a avaliação do modelo estrutural. Para esta análise, os critérios utilizados para determinar a qualidade do modelo incluem a colinearidade (VIF), o coeficiente de determinação (R^2), os coeficientes de caminho e o tamanho do efeito (f^2) (Hair Jr. et al., 2021). Na avaliação do modelo estrutural, utilizou-se o módulo Bootstrapping para testar as hipóteses de pesquisa, que aplica o teste bicaudal por meio de 5.000 subamostras e com nível de confiança adequado em relação ao viés (Hair et al., 2021). Por fim, os dados foram submetidos à análise de Multigrupo (MGA-PLS), a fim de examinar as diferenças nos resultados entre as três modalidades de trabalho.

3.6 DESENHO DA PESQUISA

A Figura 2 apresenta o desenho de pesquisa, que ilustra de forma sintetizada todos os elementos pertencentes a esta pesquisa:

Figura 2 - Desenho de pesquisa

AJUSTE PESSOA-AMBIENTE, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO: EVIDÊNCIAS COM PROFISSIONAIS CONTÁBEIS EM DIFERENTES MODALIDADES DE TRABALHO.				
LENTE TEÓRICA: TEORIA DO AJUSTE PESSOA-AMBIENTE	OBJETIVO GERAL Investigar as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-trabalho e ajuste pessoa-grupo) na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho.		PROBLEMA DE PESQUISA Quais as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-trabalho e ajuste pessoa-grupo) na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho?	
	OBJETIVO ESPECÍFICOS - Identificar as influências do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo no desempenho de tarefas percebidas pelos profissionais da contabilidade; - Identificar as influências do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo na identificação organizacional percebidas pelos profissionais da contabilidade; - Identificar as influências da identificação organizacional no desempenho de tarefas; - Analisar o papel mediador da identificação organizacional na relação entre Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo e desempenho de tarefas; - Comparar os efeitos do Ajuste Pessoa-Organização, Ajuste Pessoa-Trabalho e Ajuste Pessoa-Grupo, mediados pela identificação organizacional, no desempenho de tarefas entre os profissionais da contabilidade que atuam nos modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto.		REFERENCIAL TEÓRICO 2.1 TEORIA AJUSTE PESSOA-AMBIENTE 2.2 DESEMPENHO DE TAREFAS 2.3 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL 2.4 MODALIDADES DE TRABALHO 2.5 HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO DA PESQUISA	
	HIPÓTESES H1. As dimensões do APO, congruência de valores e congruência de objetivos estão positivamente relacionadas ao desempenho de tarefas. H2. As dimensões do APO, congruência de valores e congruência de objetivos estão positivamente relacionadas a identificação organizacional H3. As dimensões do APT, ajuste das necessidades-suprimentos e ajuste de demandas-habilidades estão positivamente relacionados ao desempenho de tarefas. H4. As dimensões do APT, ajuste das necessidades-suprimentos e ajuste de demandas-habilidades estão positivamente relacionados a identificação organizacional. H5. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar estão positivamente relacionados ao desempenho de tarefas. H6. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar estão positivamente relacionadas a identificação organizacional. H7. A identificação organizacional afeta positivamente o desempenho de tarefas. H8. A identificação organizacional medeia a relação entre as dimensões dos ajustes (a) APO, (b) APT, (c) APG e o desempenho de tarefas.			
	DELINEAMENTO DA PESQUISA Descritiva, Levantamento e Quantitativa		LEVANTAMENTO DE DADOS Questionário <i>on-line</i>	POPULAÇÃO Profissionais de contabilidade nível operacional
	ANÁLISE DOS DADOS Estatística descritiva e Modelagem de Equações Estruturais		LIMITAÇÃO DO ESTUDO Instrumento; amostra.	

Fonte: elaborado pela autora (2025).

O propósito do desenho de pesquisa é apresentar uma representação gráfica que sintetize, de forma clara, o plano geral da pesquisa, possibilitando a visualização das variáveis da pesquisa e os procedimentos utilizados, servindo como um guia geral do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são demonstrados e descritos os resultados empíricos obtidos com base nos dados coletados por meio do instrumento de pesquisa. Primeiramente, foi realizada a caracterização dos respondentes da *survey* e das organizações em que trabalham a fim de traçar o perfil da amostra. Em seguida, foi realizada a análise descritiva dos dados, que serviu como base para a avaliação dos modelos de mensuração e estrutural propostos neste estudo. Por fim, foram apresentados os testes e discussões das hipóteses desta pesquisa, bem como suas relações com os estudos abordados no referencial teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Com uma amostra final de 429 respostas, esta seção apresenta o perfil dos respondentes, destacando as semelhanças e diferenças entre os participantes. A Tabela 8 exibe informações sobre o delineamento das características dos respondentes da pesquisa, fornecendo uma visão detalhada de aspectos sociodemográficos e profissionais que podem auxiliar na construção dos resultados desta investigação.

Tabela 8 – Sexo, nível de escolaridade e faixa etária

Sexo	Frequência	Percentual	Faixa etária	Frequência	Percentual
Feminino	246	57,34%	20 a 25 anos	98	22,84%
Masculino	182	42,42%	26 a 30 anos	119	27,74%
Prefiro não identificar	1	0,23%	31 a 35 anos	99	23,08%
Total	429	100%	36 a 40 anos	63	14,69%
Nível de escolaridade	Frequência	Percentual	41 a 45 anos	25	5,83%
Técnico em contabilidade	8	1,86%	46 a 50 anos	9	2,10%
Graduação	232	54,08%	51 a 55 anos	11	2,56%
Pós-Graduação (<i>Latu Sensu</i>)	173	40,33%	56 a 60 anos	2	0,47%
Mestrado	11	2,56%	acima de 61 anos	3	0,70%
Doutorado	5	1,17%			

Total	429	100%	Total	429	100%
--------------	------------	-------------	--------------	------------	-------------

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados na Tabela 8 permitem observar a distribuição amostral com base nas características dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa. Os resultados indicam que 246 indivíduos são do sexo feminino (57,34%) e 182 do sexo masculino (42,42%). Esses valores demonstram uma maior predominância de respondentes do sexo feminino, resultado semelhante ao encontrado no estudo de Abdalla et al. (2018). Em relação à idade, a maioria dos respondentes está na faixa etária de 20 a 35 anos, com uma representatividade de 73,66%, seguida pela faixa de 36 a 45 anos, com 20,51%, e 46 a 55 anos, com 20 indivíduos, representando apenas 4,66% da amostra. Profissionais acima de 56 anos representaram a minoria na amostra investigada, com apenas 5 respondentes (1,17%).

Quanto ao nível de formação, a parcela mais significativa de profissionais possui graduação em Contabilidade, totalizando 232 respondentes, seguida por 173 profissionais com pós-graduação (*Lato Sensu*), o que representa 94,41% da amostra. Em menor proporção, observam-se 11 respondentes (2,56%) com Mestrado, 8 indivíduos com formação técnica (1,86%) e, por fim, 5 respondentes com Doutorado (1,17%).

Na sequência, Tabela 9, as informações a respeito dos cargos dos respondentes, setor ou unidade de trabalho e tempo de atuação nos cargos em que atuam são apresentados.

Tabela 9 - Cargo na organização, setor/unidade de trabalho e tempo na organização

Cargo dos respondentes	Frequência	Percentual	Setor/ unidade	Frequência	Percentual
Analista Administrativo	14	3,26%	<i>Backoffice</i>	3	0,70%
Analista Contábil	150	34,97%	Societário	4	0,93%
Analista Financeiro	26	6,06%	<i>FP&A</i>	5	1,17%
Analista Fiscal	31	7,23%	Tributário	25	5,83%
Assistente Administrativo	7	1,63%	Administrativo	26	6,06%
Assistente Contábil	30	6,99%	Controladoria	28	6,53%
Assistente Financeiro	4	0,93%	Auditoria	39	9,09%
Assistente Fiscal	5	1,17%	Fiscal	40	9,32%
Auxiliar Administrativo	6	1,40%	Financeiro	52	12,12%
Auxiliar Contábil	13	3,03%	Contábil	207	48,25%
Auxiliar Financeiro	7	1,63%	Total	429	100%
Consultor Contábil	49	11,42%	Tempo na organização	Frequência	Percentual
Coordenador Contábil	42	9,79%	06 meses a 1 ano	153	35,66%
Coordenador Financeiro	8	1,86%	2 a 3 anos	140	32,63%
Especialista Contábil	22	5,13%	4 a 5 anos	52	12,12%
Especialista Financeiro	3	0,70%	6 a 7 anos	23	5,36%
Supervisor Contábil	8	1,86%	8 a 9 anos	16	3,73%
Técnico Contábil	4	0,93%	10 a 11 anos	12	2,80%

			12 a 13 anos	8	1,86%
			Acima de 14 anos	25	5,83%
Total	429	100%	Total	429	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De acordo com as evidências apresentadas, o cargo com maior representatividade na amostra foi o de Analista Contábil, com 150 indivíduos (34,97%), seguido pelo de Consultor Contábil, com 49 respondentes (11,42%) e pelo de Coordenador Contábil, com 42 integrantes (9,79%). Em menor proporção, encontram-se os cargos de Analista Fiscal, com 31 respondentes (7,23%), e Assistente Contábil, com 30 respondentes (6,99%); Analista Financeiro, com 26 (6,06%); Especialista Contábil, com 22 (5,13%); Analista Administrativo, com 14 (3,26%); Auxiliar Contábil, com 13 (3,03%). Os cargos de Supervisor Contábil e Coordenador Financeiro obtiveram a representatividade de 8 respondentes cada, consubstanciando 3,73% da amostra. Os cargos com menor representatividade são: Assistente Administrativo, Assistente Fiscal, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Financeiro, Assistente Financeiro, Técnico Contábil e Especialista Financeiro, que representam 8,39% da amostra.

Os dados referentes ao setor ou unidade de trabalho revelam que a maioria da amostra está vinculada ao setor contábil, correspondendo a 48,25% do total. Sequencialmente, os setores financeiro, fiscal e de auditoria, os quais registraram, respectivamente 52, 40 e 39 respondentes, totalizando 30,54%. Os setores de controladoria, com 28 respondentes, administrativo, com 26 e tributário, com 25, representam 18,41% da amostra. Com menor proporção, estão os setores de *FP&A* (*Financial Planning and Analysis*), Societário e *Backoffice* (apoio operacional) que correspondem a 2,80%.

Em relação ao tempo no cargo, a maioria dos respondentes ocupa está na faixa de 6 meses e 1 ano, totalizando 153 respondentes (35,66%), seguida pela faixa de 2 a 3 anos, com 140 respondentes (32,63%). O restante da amostra está distribuído entre os períodos de 4 a 5 anos, com 52 respondentes (12,12%); de 6 a 7 anos, com 23 respondentes (5,36%); de 8 a 9 anos, com 16 indivíduos (3,73%); de 10 a 11 anos, com 12 participantes (2,80%); e de 12 a 13 anos, com 8 respondentes. Profissionais com mais de 14 anos de tempo na organização totalizaram 25 indivíduos (5,83%). Os resultados permitem inferir que a maior parte dos profissionais está no início de suas carreiras nas organizações em que atuam.

Com relação às modalidades de trabalho, perguntou-se aos respondentes em qual modalidade atuavam dentro da organização e há quanto tempo desempenhavam suas atividades na modalidade indicada. Estes dados são apresentados na Tabela 10, a seguir:

Tabela 10 - Modalidade de trabalho e tempo na modalidade

Modalidade de trabalho	Frequência	Percentual	Tempo na modalidade	Frequência	Percentual
Totalmente Presencial	135	31,47%	Menos de 6 meses	29	6,76%
Totalmente Remoto	138	32,17%	Entre 6 meses e 1 ano	53	12,35%
Híbrido	156	36,36%	Entre 1 ano e 3 anos	150	34,97%
			Entre 3 ano e 5 anos	126	29,37%
			Acima de 5 anos	71	16,55%
Total	429	100%	Total	429	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Diante dos resultados obtidos, observa-se uma distribuição equilibrada da amostra em relação às modalidades de trabalho. A modalidade totalmente presencial inclui 135 respondentes (31,47%), a modalidade totalmente remota conta com 138 (32,17%), enquanto 156 profissionais responderam que atuam na modalidade híbrida (36,36%).

Além disso, buscou-se captar o tempo de atuação dos profissionais em cada modalidade de trabalho. Percebe-se que a maior representatividade está entre 1 e 5 anos de atuação, abrangendo 36,34% da amostra. Em seguida, com tempo superior a 5 anos na modalidade indicada, encontram-se 16,55% dos respondentes. Os profissionais com menor experiência na modalidade (menos de 6 meses) correspondem a 6,76% da amostra, enquanto aqueles entre 6 meses e 1 ano somam 12,35%.

Quanto às características da organização, foram abordados os seguintes aspectos: o tipo de atividade econômica, porte e região do país. Essas informações estão disponibilizadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Atividade econômica, porte da empresa e região do Brasil

Atividade econômica	Frequência	Percentual	Porte da empresa	Frequência	Percentual
Comércio	45	10,49%	até 19 trabalhadores	47	10,96%
Indústria	77	17,95%	de 20 a 99 trabalhadores	55	12,82%
Serviço	307	71,56%	de 100 a 499 trabalhadores	43	10,02%
			acima de 500 trabalhadores	284	66,20%
Total	429	100%	Total	429	100%
Região do Brasil	Frequência	Percentual			
Norte	8	1,86%			
Nordeste	4	0,93%			
Centro-Oeste	18	4,20%			
Sudeste	65	15,15%			
Sul	334	77,86%			
Total	429	100%			

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados demográficos identificados na pesquisa, de acordo com a Tabela 11, indicam que 71,56% dos respondentes atuam no setor de serviço. Quanto ao porte das empresas, observa-se que a maioria trabalha em empresas de grande porte, com mais de 500 trabalhadores, representando 66,20%. No que se refere à localização geográfica dessas empresas, a maioria está situada na região Sul do Brasil, correspondendo a 77,86% da amostra deste estudo.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta seção, será feita a organização, sumarização e descrição dos dados coletados. As análises de estatística descritiva enfatizaram os pontos mínimos e máximos, a média, o desvio padrão, a assimetria e a curtose dos indicadores, com o intuito de sintetizar os dados encontrados e descrever suas relações (Fávero & Belfiore, 2017). Apresentam-se na Tabela 12 os resultados do construto Ajuste Pessoa-Organização, com as dimensões congruência de valores e congruência de objetivos. As assertivas dos indicadores estão apresentadas no Apêndice 1.

Tabela 12 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Organização

Indicador	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose	Min	Máx
Painel A: Estatística descritiva da dimensão "Congruência de Valores"						
APO_V1	3,716	0,935	-0,743	0,237	1,000	5,000
APO_V2	3,655	0,993	-0,800	0,192	1,000	5,000
APO_V3	3,786	0,929	-0,909	0,726	1,000	5,000
APO_V4	3,615	1,088	-0,620	-0,462	1,000	5,000
APO_V5	3,683	0,886	-0,565	-0,009	1,000	5,000
APO_V6	3,900	0,823	-0,944	1,330	1,000	5,000
APO_V7	3,170	0,939	-0,311	-0,501	1,000	5,000
Painel B: Estatística descritiva da dimensão "Congruência de Objetivos"						
APO_O8	3,522	0,964	-0,689	-0,047	1,000	5,000
APO_O9	3,513	0,960	-0,703	-0,042	1,000	5,000
APO_O10	3,883	0,858	-1,149	1,596	1,000	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os indicadores denominados APO_V estão relacionados à dimensão congruência de valores, ou seja, as assertivas questionavam se os valores dos indivíduos correspondiam aos valores da organização em que trabalhavam. Por outro lado, os indicadores denominados APO_O dizem respeito à dimensão congruência de objetivos e viabilizaram a verificação da correspondência dos objetivos dos indivíduos aos objetivos da empresa. Dessa forma, é possível

observar que todos os indicadores relacionados à congruência de valores e de objetivos (APO_V1, APO_V2, APO_V3, APO_V4, APO_V5, APO_V6, APO_V7, APO_O8, APO_O9 e APO_O10) apresentaram maior grau de discordância, com seus valores variando entre os extremos, como "discordo totalmente" (1) ou "concordo totalmente" (5).

Essa evidência sugere que há uma certa divergência na percepção dos trabalhadores em relação à congruência de valores e objetivos. Enquanto alguns percebem seus valores e objetivos totalmente correspondentes à organização em que atuam, outros não identificam essa correspondência. No entanto, a análise das médias revela resultados que se aproximam de um maior grau de concordância, com a maioria dos indicadores apresentando média superior a 3,500 e apenas o indicador APO_V7 apresentando média de 3,170.

A seguir, a Tabela 13 apresenta os resultados relacionados à estatística descritiva do construto Ajuste Pessoa-Trabalho, as assertivas dos indicadores são apresentadas no Apêndice 1.

Tabela 13 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Trabalho

Indicador	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose	Min	Máx
Painel A: Estatística descritiva da dimensão "Necessidade-Suprimentos"						
APT_N1	3,727	0,899	-0,843	0,508	1,000	5,000
APT_N2	3,219	1,115	-0,248	-0,842	1,000	5,000
APT_N3	3,597	1,044	-0,555	-0,479	1,000	5,000
APT_N4	3,564	0,900	-0,722	0,203	1,000	5,000
APT_N5	3,329	1,125	-0,338	-0,760	1,000	5,000
Painel B: Estatística descritiva da dimensão "Demandas-Habilidades"						
APT_D6	4,198	0,592	-0,492	1,551	2,000	5,000
APT_D7	4,166	0,594	-0,805	3,914	1,000	5,000
APT_D8	4,333	0,570	-0,154	-0,671	3,000	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A Tabela 13 apresenta os indicadores denominados APT_N, que estão relacionados à dimensão necessidade-suprimentos, em que as assertivas questionavam o quão bem os recursos e suprimentos oferecidos pela organização atendiam as necessidades psicológicas dos indivíduos. Por outro lado, os indicadores APT_D referem-se à dimensão demandas-habilidades, expondo a correspondência entre as exigências de um cargo e as competências, conhecimentos e atitudes do profissional.

Com base nos resultados da média, observa-se que a dimensão APT_D teve maior grau de concordância em relação à dimensão APT_N. Os indicadores APT_D6 (4,198), APT_D7 (4,166) e APT_D8 (4,333) apresentaram resultados acima de 4,000, enquanto os indicadores de

APT_N tiveram resultados acima de 3,000. Esses dados evidenciam que os indivíduos percebem uma maior correspondência entre as demandas de trabalho e as habilidades requisitadas nos cargos do que entre os suprimentos oferecidos pela organização para atender às suas necessidades psicológicas.

O próximo construto, Ajuste Pessoa-Grupo, é apresentado na Tabela 14, as assertivas dos indicadores são apresentadas no Apêndice 1.

Tabela 14 - Estatística descritiva do construto de Ajuste Pessoa-Grupo

Indicador	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose	Min	Máx
Painel A: Estatística descritiva da dimensão "Suplementar"						
APG_S1	4,047	0,609	-0,770	2,807	1,000	5,000
APG_S3	3,566	0,895	-0,603	-0,055	1,000	5,000
APG_S4	3,685	0,823	-0,870	0,883	1,000	5,000
APG_S5	3,809	0,939	-0,831	0,441	1,000	5,000
APG_S6	3,207	0,932	-0,355	-0,582	1,000	5,000
APG_S8	2,802	0,987	0,231	-0,690	1,000	5,000
Painel B: Estatística descritiva da dimensão "Complementar"						
APG_C2	4,179	0,601	-0,484	1,357	2,000	5,000
APG_C7	3,851	0,848	-0,585	0,234	1,000	5,000
APG_C9	3,075	1,062	-0,079	-0,746	1,000	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O construto APG, assim como os anteriores, é apresentado dividido em suas duas dimensões. A dimensão suplementar, representada pelos indicadores APG_S, reflete o grau de semelhança entre os valores e objetivos do indivíduo e do grupo ao qual pertence. Já a dimensão complementar, representada pelo indicador APG_C, avalia a percepção do indivíduo sobre a adequação de suas habilidades às demandas do grupo.

Com base nas médias obtidas, é possível perceber que a maioria dos indicadores apresentou resultados acima de 3,500, ou seja, aproximando-se de um maior nível de concordância. No entanto, os indicadores APG_S8 (2,802), APG_C9 (3,075) e APG_S6 (3,207) destacaram-se por apresentar resultados mais baixos.

A seguir, é apresentada a Tabela 15 com os resultados do construto Identificação Organizacional. As afirmações correlatas a esse indicador estão constantes no Apêndice 1.

Tabela 15 - Estatística descritiva do construto de Identificação Organizacional

Indicador	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose	Min	Máx
IO1	3,068	1,110	-0,175	-0,800	1,000	5,000
IO2	3,396	1,036	-0,560	-0,244	1,000	5,000
IO3	3,758	1,018	-0,803	0,051	1,000	5,000

IO4	3,510	1,050	-0,494	-0,432	1,000	5,000
IO5	3,529	1,021	-0,620	-0,058	1,000	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados evidenciados na Tabela 13 indicam que as discordâncias entre as assertivas são significativas em todos os indicadores de Identificação Organizacional (IO). Além disso, ao analisar a média, observa-se que apenas os indicadores IO3 (3,758), IO4 (3,510) e IO5 (3,529) apresentaram bons resultados de acordo com o nível de significância. Na Tabela 16, apresentam-se os resultados da estatística descritiva do construto Desempenho de Tarefas. As assertivas desses indicadores são apresentadas no Apêndice 1.

Tabela 16 - Estatística descritiva do construto de Desempenho de Tarefas

Indicador	Média	Desvio-padrão	Assimetria	Curtose	Mín	Máx
DT1	4,028	0,744	-0,181	-0,805	2,000	5,000
DT2	3,890	0,781	-0,100	-0,596	1,000	5,000
DT3	4,047	0,747	-0,278	-0,423	1,000	5,000
DT4	3,921	0,804	-0,206	-0,566	1,000	5,000
DT5	3,921	0,756	0,035	-1,024	2,000	5,000
DT6	3,865	0,880	-0,186	-0,810	1,000	5,000

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados na Tabela 16 indicam que os respondentes possuem um bom desempenho de tarefas, o que é evidenciado pela significância do teste de média de cada indicador. Em relação à assimetria e à curtose, no que toca o desempenho de tarefas, somente a DT5 apresentou valores que não atendem aos parâmetros de distribuição normal (entre -1 e +1). Os demais itens de desempenho de tarefas seguiram uma distribuição normal dos dados.

Contudo, o uso do PLS-SEM não requer que os dados apresentem distribuição normal (Hair Jr. et al., 2017). Dessa forma, os indicadores dos construtos APO, APT, APG, Identificação Organizacional e Desempenho de Tarefas não foram excluídos neste momento da análise. Referidos dados são discutidos e analisados nas seções seguintes, que abordam a análise do modelo relacional da pesquisa.

4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

4.3.1 Avaliação do modelo de mensuração

A Modelagem de Equação Estrutural baseada em Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) foi realizada em duas etapas de avaliação. A primeira etapa consistiu na análise do modelo de mensuração, e, após o atendimento aos critérios estabelecidos, procedeu-se à análise do modelo estrutural, com o objetivo de testar e investigar as relações teóricas propostas na presente pesquisa (Hair Jr. et al., 2021).

A primeira etapa, ou seja, a análise do modelo de mensuração, é realizada para examinar a adequação das mensurações das variáveis latentes do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Esse processo de avaliação do modelo de mensuração compreende a consistência interna, juntamente com as validades convergente e discriminante dos construtos. Nesta etapa, os indicadores foram associados aos respectivos construtos, estabelecendo conexões de acordo com as propostas desta pesquisa, a partir das quais foram verificadas as cargas fatoriais e suas variâncias médias.

No que se refere à validade discriminante, Hair Jr. et al. (2021) propuseram duas medidas. A primeira corresponde às cargas transversais, que exigem que a carga externa dos indicadores seja maior no construto ao qual estão associados do que nos demais construtos. A segunda é o critério de Fornell e Larcker (1981), que compara a raiz quadrada da Variância Média Extraída (VME) com as correlações entre as variáveis latentes. Isso significa que a VME de cada construto deve ser maior do que os valores de suas correlações com os demais construtos do modelo (Hair Jr. et al., 2021).

Ainda que o VME não atinja os parâmetros indicados para permanecer no modelo, os autores fazem a ressalva que, antes de remover algum indicador do modelo, seja avaliado seu impacto no contexto da pesquisa (Hair Jr. et al., 2021). Dessa forma, mesmo quando as cargas externas forem consideradas fracas, é essencial analisar as cargas relativas antes de decidir pela exclusão. Com base nessas diretrizes, apresenta-se a matriz inicial do modelo proposto neste estudo, conforme a Tabela 17.

Tabela 17 - Matriz de Cargas Cruzadas dos indicadores antes dos ajustes

ID	APG	APO	APT	DT	IO
APG_C2	0,562	0,237	0,376	0,209	0,138
APG_C7	0,793	0,261	0,285	0,417	0,214
APG_C9	0,738	0,167	0,232	0,387	0,265
APG_S1	0,250	0,181	0,151	-0,006	0,044
APG_S3	0,325	0,477	0,330	-0,004	0,145
APG_S4	0,336	0,389	0,236	0,002	0,144
APG_S5	0,158	0,329	0,266	-0,018	0,077

APG_S6	0,317	0,337	0,215	0,044	0,128
APG_S8	-0,268	0,144	0,110	-0,115	0,007
APO_O10	0,324	0,489	0,432	0,204	0,126
APO_O8	0,251	0,763	0,481	0,143	0,326
APO_O9	0,277	0,735	0,470	0,127	0,345
APO_V1	0,260	0,811	0,443	0,123	0,379
APO_V2	0,267	0,761	0,395	0,120	0,363
APO_V3	0,200	0,787	0,508	0,100	0,300
APO_V4	0,097	0,629	0,360	0,043	0,264
APO_V5	0,358	0,183	0,161	0,149	0,204
APO_V6	0,279	0,765	0,459	0,105	0,287
APO_V7	0,211	0,523	0,259	0,028	0,167
APT_D6	0,326	0,191	0,601	0,222	-0,023
APT_D7	0,373	0,209	0,561	0,229	0,052
APT_D8	0,350	0,156	0,624	0,328	0,114
APT_N1	0,211	0,622	0,712	0,079	0,220
APT_N2	0,233	0,581	0,682	0,073	0,237
APT_N3	0,112	0,478	0,596	0,051	0,220
APT_N4	0,167	0,299	0,439	0,025	0,105
APT_N5	0,202	0,453	0,620	0,039	0,235
DT1	0,350	0,124	0,179	0,797	0,153
DT2	0,330	0,062	0,067	0,746	0,143
DT3	0,363	0,144	0,226	0,832	0,209
DT4	0,358	0,131	0,240	0,823	0,143
DT5	0,411	0,235	0,244	0,749	0,173
DT6	0,246	0,053	0,093	0,638	0,141
IO1	0,223	0,373	0,204	0,177	0,834
IO2	0,209	0,348	0,200	0,188	0,742
IO3	0,271	0,301	0,180	0,132	0,703
IO4	0,268	0,425	0,283	0,164	0,879
IO5	0,187	0,148	0,004	0,138	0,623

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A confiabilidade do indicador é analisada por meio da avaliação de suas cargas, a fim de verificar sua contribuição para o construto correspondente. Conforme Hair Jr. et al. (2021), é recomendável que as cargas sejam superiores a 0,708, pois esse valor indica que o construto é responsável por mais de 50% da variância do indicador. No entanto, os indicadores APG_C2, APO_V4, APO_V7, APT_D8, APT_N3, DT6 e IO5 apresentaram valores inferiores ao recomendado por Hair Jr. et al. (2021). Apesar disso, considerando a proximidade dos valores obtidos em relação ao critério recomendado, assim como a presença de validade discriminante, validade convergente e consistência interna demonstrada pelos construtos, optou-se por manter esses indicadores no modelo.

Com base nas cargas externas do modelo inicial, apresentadas na Tabela 17, observa-se que alguns indicadores não apresentaram cargas suficientes para justificar sua permanência no modelo. Dessa forma, os indicadores com cargas muito abaixo do recomendado foram gradualmente excluídos, priorizando a retirada daqueles com os menores valores em cada construto.

O processo de exclusão teve início pelos indicadores do construto APG. O primeiro a ser excluído foi APG_S8 (Outros funcionários da organização em que trabalho reconhecem que tenho objetivos distintos relacionados ao trabalho). Na sequência foram excluídos os indicadores APG_S5 (Eu e meus colegas de trabalho compartilhamos a mesma ética no ambiente de trabalho), APG_S1 (Há outras pessoas na organização em que trabalho que partilham das minhas atitudes em relação ao trabalho desenvolvido), APG_S3 (Compartilho os mesmos objetivos de trabalho das pessoas com quem atuo na organização em que trabalho), APG_S6 (Minha personalidade se assemelha a de vários outros funcionários da minha organização) e APG_S4 (Eu acredito que tenho muitas coisas em comum com outros membros da organização em que trabalho).

O construto APO teve duas exclusões: o indicador APO_V5 (Os meus valores fazem-me sentir único pois acrescentam algo diferente para a organização em que trabalho) e o indicador APO_O10 (Até agora, sinto que consegui atingir os objetivos da organização em que trabalho). Para o construto APT, foi necessária a exclusão dos indicadores: APT_N4 (Há um bom ajuste entre o que organização em que trabalho me oferece e o que eu procuro), APT_D7 (As minhas competências e habilidades são adequadas às necessidades e à direção da organização em que trabalho) e APT_D6 (As minhas competências e habilidades correspondem às exigidas pela organização em que trabalho).

Para possibilitar a comparação e verificar a confirmação da validade convergente dos indicadores, é apresentada a seguir a matriz de cargas cruzadas, considerando a eliminação dos indicadores rejeitados pelo modelo. Esse processo resultou no modelo final, que, após a exclusão dos indicadores, demonstrou validade convergente, conforme ilustrado na Tabela 18.

Tabela 18 - Matriz de Cargas Cruzadas dos indicadores após os ajustes

ID	APG	APO	APT	DT	IO
APG_C2	0,536	0,207	0,285	0,209	0,138
APG_C7	0,819	0,212	0,209	0,417	0,214
APG_C9	0,782	0,120	0,170	0,387	0,265
APO_O8	0,194	0,774	0,515	0,143	0,327
APO_O9	0,224	0,741	0,523	0,126	0,346
APO_V1	0,195	0,824	0,490	0,122	0,381

APO_V2	0,201	0,776	0,434	0,119	0,364
APO_V3	0,142	0,790	0,555	0,099	0,301
APO_V4	0,047	0,653	0,418	0,042	0,264
APO_V6	0,224	0,759	0,472	0,105	0,287
APO_V7	0,101	0,525	0,318	0,027	0,167
APT_D8	0,363	0,120	0,472	0,327	0,114
APT_N1	0,158	0,611	0,800	0,078	0,221
APT_N2	0,174	0,572	0,804	0,072	0,239
APT_N3	0,074	0,488	0,696	0,050	0,221
APT_N5	0,170	0,451	0,703	0,038	0,237
DT1	0,384	0,097	0,117	0,800	0,152
DT2	0,361	0,040	0,017	0,750	0,143
DT3	0,397	0,115	0,164	0,833	0,208
DT4	0,388	0,115	0,188	0,822	0,143
DT5	0,417	0,210	0,206	0,745	0,173
DT6	0,260	0,039	0,079	0,636	0,141
IO1	0,209	0,371	0,257	0,176	0,835
IO2	0,197	0,341	0,227	0,188	0,742
IO3	0,264	0,290	0,219	0,132	0,705
IO4	0,260	0,410	0,316	0,164	0,880
IO5	0,184	0,134	0,016	0,138	0,617

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para os construtos identificação organizacional e desempenho de tarefas, não foi necessária a exclusão de indicadores, pois ambos demonstraram resultados satisfatórios nas cargas apresentadas. Após a realização dos testes recomendados para a avaliação do modelo, conforme detalhado na Tabela 18, verificou-se que a validade convergente, a validade discriminante e a consistência interna foram adequadas. Os critérios de aceitação estão apresentados a seguir na Tabela 19.

Tabela 19 - Matriz de correlações variáveis latentes (Modelo Final)

Variável Latente	APG	APO	APT	DT	IO
APG	0,723				
APO	0,234	0,736			
APT	0,282	0,637	0,705		
DT	0,293	0,426	0,295	0,767	
IO	0,485	0,141	0,174	0,210	0,761
Alfa de Cronbach	0,546	0,877	0,733	0,859	0,816
Confiabilidade composta	0,761	0,903	0,828	0,895	0,872
Validade convergente (AVE)	0,523	0,541	0,498	0,589	0,580

Nota: O algoritmo PLS foi calculado com ponderação baseada em caminho, com número máximo de 300 iterações e critério de paragem em 10-7.

Nota 2: A Confiabilidade composta e AVE foram calculados com base no estudo de Bido e Silva (2019).

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme o critério de Fornell-Larcker, a validade discriminante é atendida quando a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto supera sua correlação com qualquer outro construto do modelo (Hair Jr. et al., 2021). Assim, as maiores cargas devem estar concentradas na diagonal principal da matriz de correlações entre os construtos. Na Tabela 19 estes valores encontram-se em negrito e sombreados, então é possível observar que esse critério é atendido, sendo que os valores dos constructos são maiores do que os demais apresentados na parte inferior dessa diagonal. Para as variáveis mensuradas por um único item, os valores na diagonal correspondem a 1.

A confiabilidade da consistência interna tem como propósito avaliar a relação entre os indicadores que mensuram o mesmo construto. Essa análise foi realizada por meio da verificação do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta. Para ambas as medidas, são considerados adequados valores acima de 0,70 (Hair Jr. et al., 2021). Os resultados da Tabela 19 evidenciam que o Alfa de Cronbach apresentou resultados satisfatórios para o APO, APT, Desempenho de tarefas (DT) e Identificação Organizacional (IO), com resultados acima do limite recomendável de 0,70.

O APG, apresentou valores abaixo do limite estabelecido. No entanto, Hair Jr. et al. (2021) destacam que o Alfa de Cronbach possui a limitação de pressupor que todas as cargas dos indicadores são iguais na população, além de apresentar uma sensibilidade em relação ao número de indicadores presente em cada construto. Por essa razão, o autor enfatiza que uma das principais métricas utilizadas no PLS-SEM para avaliar a consistência interna é a Confiabilidade Composta. Ao analisar os resultados dessa medida, verificou-se que todos os construtos apresentaram valores superiores a 0,70, conforme recomendado pela literatura (Hair Jr. et al., 2021).

Por fim, a validade convergente, avalia o grau de correlação positiva entre os indicadores e seus respectivos construtos. Essa verificação é realizada por meio da Variância Média Extraída (AVE), sendo considerados aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,5, conforme recomenda Hair Jr. et al. (2021). Os dados apresentados na Tabela 19 indicam que apenas o construto APT obteve um valor de 0,498, estando muito próximo ao limite recomendado. No entanto, devido à sua relevância para a literatura e para a teoria abordada e por ter apresentado um valor de confiabilidade composta aceitável (0,828), optou-se por mantê-lo no modelo.

Os demais construtos presentes no estudo apresentaram valores acima do recomendado, confirmando a presença de validade convergente. Assim, considerando que os critérios de

validação do modelo foram atendidos de forma satisfatória, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, dando continuidade às etapas da análise por modelagem de equações estruturais.

4.3.2 Avaliação do modelo estrutural

Após a conclusão da validação do modelo de mensuração, inicia-se a análise do modelo estrutural. A avaliação do modelo estrutural foi realizada obedecendo as seguintes etapas: (i) verificação do Fator de Inflação da Variância (VIF); (ii) análise do Coeficiente de Determinação, por meio dos valores de R^2 e R^2 ajustado e (iii) avaliação do Tamanho do Efeito, utilizando o f^2 . Na sequência, fez-se a verificação das relações causais entre os construtos, avaliando a relevância e a significância dos Coeficientes de Caminho Estruturais (β), com base nos valores de *t-value* e *p-value* das relações entre os construtos propostos neste estudo.

O primeiro passo nesse processo é verificar a presença de multicolinearidade por meio do *Variance Inflation Factor* (VIF), apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 - Análise de multicolinearidade

Assertiva	VIF	Assertiva	VIF	Assertiva	VIF
APG_C2	1,106	APO_V6	1,871	DT3	2,204
APG_C7	1,257	APO_V7	1,285	DT4	2,091
APG_C9	1,176	APT_D8	1,030	DT5	1,591
APO_O8	2,074	APT_N1	2,060	DT6	1,417
APO_O9	1,936	APT_N2	2,071	IO1	2,085
APO_V1	2,279	APT_N3	1,517	IO2	1,534
APO_V2	1,877	APT_N5	1,497	IO3	1,455
APO_V3	2,121	DT1	2,035	IO4	2,448
APO_V4	1,596	DT2	1,718	IO5	1,353

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme apresentado na Tabela 20, os valores do VIF variaram entre 1,030 e 2,448 para as assertivas do instrumento de pesquisa. Estes resultados estão de acordo com os critérios recomendados por Hair Jr. et al. (2021), em que os valores de VIF devem ser inferiores a 5. Deste modo, é constatada a ausência de multicolinearidade no modelo.

Em seguida, realiza-se a análise do R^2 e do R^2 ajustado, com o intuito de avaliar a capacidade explicativa do modelo em relação às variáveis latentes, além de verificar o tamanho do efeito f^2 , conforme os dados apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 - R^2 e R^2 ajustado e tamanho do efeito f^2

Construtos	R^2	R^2 ajustado
------------	-------	----------------

DT	0,221	0,215
IO	0,241	0,234
Tamanho do Efeito f²		
Construtos	DT	IO
APO	0,000	0,110
APT	0,001	0,000
APG	0,242	0,049
IO	0,006	

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A avaliação do R^2 quantifica a variância explicada de cada um dos construtos endógenos, servindo como uma medida do poder explicativo do modelo (Hair Jr. et al., 2021). A interpretação dos valores do R^2 segue os critérios de referência de 0,75, 0,50 e 0,25 para os construtos endógenos, os quais podem ser classificados como substanciais, moderados e fracos, respectivamente (Hair Jr. et al., 2021). Com base nesses valores de referência, ao analisar os dados apresentados na Tabela 21, observa-se que o coeficiente de explicação para os construtos é considerado fraco. No entanto, como apontado por Hair Jr. et al. (2021), os valores aceitáveis de R^2 podem variar conforme o contexto, e, em algumas situações, um R^2 tão baixo quanto 0,10 pode ser considerado satisfatório.

Ao avaliar os tamanhos dos efeitos sugeridos pelo modelo (f^2), que segundo Cohen (1988) classifica valores de 0,02, 0,15 e 0,35 como efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente, observa-se que quase todas as relações confirmadas apresentaram efeitos pequenos. Apenas o APG apresentou um efeito médio na explicação do desempenho de tarefas (f^2 0,242). Apesar de os efeitos serem pequenos, é importante destacar que a pesquisa se propôs a analisar um fenômeno comportamental complexo, no qual existem múltiplos fatores preditores para a explicação do APO, APT e APG. As variáveis investigadas representam apenas alguns desses fatores, e, portanto, um efeito pequeno já pode ser considerado significativo.

Em seguida, são analisados os caminhos estruturais e sua significância estatística, obtida por meio de *bootstrapping* corrigido para viés, com teste bicaudal e 5.000 subamostras. Esse procedimento foi adotado conforme as recomendações de Hair Jr et al. (2021). Os resultados desse processo estão apresentados na Tabela 22.

Tabela 22 - Resultados modelo estrutural (efeitos diretos)

Caminho Estrutural	β	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipóteses
---------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

APO -> _DT	-0,021	0,318	0,751	H1
APO -> IO	0,381	6,255	0,000***	H2
APT -> _DT	0,037	0,474	0,635	H3
APT -> IO	-0,005	0,082	0,935	H4
APG -> _DT	0,458	11,076	0,000***	H5
APG -> IO	0,205	4,321	0,000***	H6
IO -> _DT	0,074	1,433	0,153	H7

Nota: ***significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Para verificar a confirmação das hipóteses teóricas estabelecidas nesta pesquisa, foram analisados os valores de *t-value*, que devem ser superiores a 1,96, e do *p-value*, que deve ser inferior a 0,05 (ao nível de significância de 5%), conforme os parâmetros estabelecidos na literatura (Hair Jr. et al., 2021). Diante dos resultados da Tabela 22, as relações entre APO e identificação organizacional (IO), APG e desempenho de tarefas (DT) e APG e identificação organizacional (IO) apresentaram valores de *t-value* acima de 1,96 e valores de *p-value* inferiores a 0,05, sustentando a sua significância estatística e, por consequência, confirmando as hipóteses estabelecidas sobre as relações entre esses construtos.

As relações entre APO e desempenho de tarefas (DT), APT e desempenho de tarefas (DT), APT e identificação organizacional (IO) e, por fim, identificação organizacional (IO) e desempenho de tarefas (DT) apresentaram valores de *t-value* e *p-value* abaixo dos parâmetros estabelecidos, resultando na não confirmação das hipóteses relacionais formuladas entre os construtos. Além disso, os tamanhos dos efeitos dessas relações não atenderam aos critérios adotados. Dessa forma, essas hipóteses estabelecidas sobre as relações entre esses construtos foram rejeitadas.

A presente pesquisa também propôs investigar relações de mediação, as quais são apresentadas na Tabela 23.

Tabela 23 - Resultados modelo estrutural (efeitos indiretos)

Caminho Estrutural	β	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipóteses
APO -> IO -> _DT	0,028	1,351	0,177	H8a
APT -> IO -> _DT	-0,000	0,068	0,946	H8b
APG -> IO -> _DT	0,015	1,324	0,186	H8c

Nota: ***significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As relações entre APO, identificação organizacional (IO) e desempenho de tarefas (DT), APT, identificação organizacional (IO) e desempenho de tarefas (DT) e APG, identificação

organizacional (IO) e desempenho de tarefas (DT) evidenciadas na Tabela 21, não atenderam aos critérios de $t\text{-value} > 1,96$ e $p\text{-value} < 0,05$, o que resultou em relações não significativas estatisticamente. A seguir, é apresentada a análise multigrupo considerando as diferentes modalidades de trabalho, permitindo a comparação dos resultados entre os grupos e a identificação de possíveis variações nos efeitos das relações analisadas.

4.3.3 Análise de Multigrupo (PLS-MGA) por modalidades de trabalho

A fim de testar as diferenças entre os grupos das modalidades de trabalho (presencial, remoto e híbrido), foi aplicada a técnica da Análise de Multigrupo (MGA), possibilitando a comparação entre esses grupos. Neste estudo, adotou-se a abordagem proposta por Henseler et al. (2009), uma vez que, segundo Hair Jr. et al. (2016), essa técnica é considerada a mais robusta entre as técnicas disponíveis. A seguir, são apresentados os resultados da comparação entre os grupos na Tabela 24.

Tabela 24 - Comparação de resultados do PLS-MGA por grupos (efeitos diretos e indiretos)

Comparação dos grupos Presencial e Híbrido				
Caminho Estrutural	β - presencial	β -híbrido	Diferença Presencial/Híbrido	PLS-MGA p de Henseler
APO -> IO	0,067	-0,032	0,099	0,944
APO -> _DT	0,413	0,403	0,010	0,519
APT -> IO	0,016	0,087	-0,071	0,773
APT -> _DT	0,052	0,011	0,041	0,727
APG -> IO	0,485	0,408	0,077	0,685
APG -> _DT	0,244	0,201	0,043	0,471
IO -> _DT	-0,071	0,204	-0,275	0,042
Efeitos indiretos				
APO -> IO -> DT	-0,029	0,082	-0,111	0,608
APT -> IO -> DT	-0,004	0,002	-0,006	0,792
APG -> IO -> DT	-0,017	0,041	-0,058	0,857
Comparação dos grupos Presencial e Remoto				
Caminho Estrutural	β - presencial	β -remoto	Diferença Presencial/Remoto	PLS-MGA p de Henseler
APO -> IO	0,067	-0,052	0,119	0,671
APO -> _DT	0,413	0,339	0,074	0,493
APT -> IO	0,016	-0,054	0,070	0,946
APT -> _DT	0,052	0,042	0,010	0,765
APG -> IO	0,485	0,546	-0,061	0,261
APG -> _DT	0,244	0,110	0,134	0,535
IO -> _DT	-0,071	0,092	-0,163	0,250
Efeitos indiretos				
APO -> IO -> DT	-0,029	0,031	-0,060	0,829

APT -> IO -> DT	-0,004	0,004	-0,008	0,089
APG -> IO -> DT	-0,017	0,010	-0,027	0,053
Comparação dos grupos Híbrido e Remoto				
Caminho Estrutural	β - híbrido	β -remoto	Diferença Presencial/Remoto	PLS-MGA p de Henseler
APO -> IO	-0,032	-0,052	0,020	0,440
APO -> _DT	0,403	0,339	0,064	0,160
APT -> IO	0,087	-0,054	0,141	0,693
APT -> _DT	0,011	0,042	-0,031	0,888
APG -> IO	0,408	0,546	-0,138	0,876
APG -> _DT	0,201	0,110	0,091	0,496
IO -> _DT	0,204	0,092	0,112	0,367
Efeitos indiretos				
APO -> IO -> DT	0,082	0,031	0,051	0,246
APT -> IO -> DT	0,002	0,004	-0,002	0,331
APG -> IO -> DT	0,041	0,010	0,031	0,945

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A técnica de Multigrupo, conforme explica Henseler et al. (2009), pode ser aplicada em quatro fases: (i) a amostra de dados é inicialmente segmentada de acordo com suas categorias; (ii) o procedimento de *bootstrapping* é realizado para cada uma das amostras, gerando os coeficientes de caminho; (iii) os coeficientes de caminho são comparados entre as categorias, verificando-se quantos casos apresentam diferenças; (iv) o número de casos distintos é dividido pelo total de comparações (p de Henseler), sendo que valores superiores a 0,95 ou inferiores a 0,05 indicam diferenças estatisticamente significativas entre as amostras (Henseler et al., 2009).

A segmentação dos grupos foi organizada da seguinte maneira: 135 participantes no grupo presencial, 138 no grupo remoto e 156 no grupo híbrido, configurando uma distribuição equilibrada entre as amostras. Segundo Hair Jr. et al. (2016), uma disparidade superior a 50% no número de participantes entre os grupos pode comprometer a integridade dos resultados, introduzindo possíveis vieses que prejudicariam a análise comparativa entre as diferentes modalidades de trabalho.

Ao analisar os resultados, é possível inferir que a única diferença significativa ocorre ao se comparar os grupos presencial e híbrido, quando testada a relação entre identificação organizacional e desempenho de tarefas ($p= 0,042$). Para as demais comparações entre os grupos, os resultados não indicaram significância estatística, o que sugere que não há diferenças relevantes entre os grupos analisados.

No entanto, ao avaliar os resultados segregados por grupo, pode-se perceber uma pequena diferenciação no que se refere à aceitação das hipóteses. Esses resultados são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 - Resultados segregados por grupos de modalidades de trabalho (Efeitos diretos e indiretos)

Grupo 1. Híbrido						
Caminho Estrutural	β	Média da amostra	Desv. Padrão	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipóteses
APO -> DT	-0,032	-0,027	0,093	0,345	0,730	H1
APO -> IO	0,403	0,410	0,090	4,478	0,000***	H2
APT -> DT	0,087	0,094	0,096	0,906	0,365	H3
APT -> IO	0,011	0,026	0,084	0,128	0,898	H4
APG -> DT	0,408	0,412	0,079	5,191	0,000***	H5
APG -> IO	0,201	0,204	0,073	2,767	0,006***	H6
IO -> DT	0,204	0,201	0,081	2,511	0,012**	H7
Efeitos indiretos						
APO -> IO -> DT	0,082	0,083	0,039	2,103	0,036**	H8a
APT -> IO -> DT	0,002	0,005	0,018	0,120	0,905	H8b
APG -> IO -> DT	0,041	0,041	0,023	1,827	0,068*	H8c
Grupo 2. Presencial						
Caminho Estrutural	β	Média da amostra	Desv. Padrão	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipóteses
APO -> DT	0,067	0,079	0,124	0,540	0,589	H1
APO -> IO	0,413	0,412	0,111	3,722	0,000***	H2
APT -> DT	0,016	0,011	0,162	0,099	0,921	H3
APT -> IO	0,052	0,064	0,130	0,405	0,686	H4
APG -> DT	0,485	0,486	0,075	6,493	0,000***	H5
APG -> IO	0,244	0,258	0,074	3,296	0,001***	H6
IO -> DT	-0,071	-0,072	0,107	0,662	0,508	H7
Efeitos indiretos						
APO -> IO -> DT	-0,029	-0,031	0,048	0,614	0,539	H8a
APT -> IO -> DT	-0,004	-0,004	0,018	0,209	0,834	H8b
APG -> IO -> DT	-0,017	-0,020	0,030	0,578	0,564	H8c
Grupo 3. Remoto						
Caminho Estrutural	β	Média da amostra	Desv. Padrão	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Hipóteses
APO -> DT	-0,052	-0,045	0,124	0,419	0,675	H1
APO -> IO	0,339	0,340	0,132	2,569	0,010**	H2
APT -> DT	-0,054	-0,043	0,176	0,308	0,758	H3
APT -> IO	0,042	0,064	0,158	0,267	0,790	H4
APG -> DT	0,546	0,538	0,064	8,555	0,000***	H5
APG -> IO	0,110	0,112	0,095	1,163	0,245	H6
IO -> DT	0,092	0,098	0,090	1,018	0,309	H7
Efeitos indiretos						
APO -> IO -> DT	0,031	0,034	0,035	0,888	0,375	H8a
APT -> IO -> DT	0,004	0,004	0,021	0,186	0,852	H8b
APG -> IO -> DT	0,010	0,012	0,017	0,601	0,548	H8c

Nota: ***significância ao nível de 1%; **significância ao nível de 5%; e *significância ao nível de 10%.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com base nos dados apresentados na Tabela 25, observa-se que o APO, quando relacionado à identificação organizacional (IO), apresenta efeitos positivos significativos em todos os grupos, ou seja, nas modalidades de trabalho híbrido, presencial e remoto, o que apoia a hipótese H2. Da mesma forma, a relação entre o APG e o desempenho de tarefas (DT)

mostrou-se significativa para os três grupos, indicando que o APG exerce uma influência positiva no desempenho de tarefas e confirmando a hipótese H5.

Quanto à relação entre o APG e a identificação organizacional (IO), os resultados foram significativos apenas para os grupos híbrido e presencial, validando a hipótese H6 para esses grupos. Já a relação entre a identificação organizacional (IO) e o desempenho de tarefas (DT) apresentou significância exclusivamente para o grupo híbrido, apoiando a hipótese H7 para essa modalidade. As demais hipóteses de relações diretas não obtiveram resultados significativos para o modelo MGA, sendo, portanto, rejeitadas.

Os resultados das relações indiretas também apresentaram variações para cada grupo. A relação entre APT, identificação organizacional (IO) e desempenho de tarefas (DT) foi a única relação indireta não significativa (H8b) em todos os grupos. As demais relações indiretas atingiram o nível de significância esperado, levando à aceitação das respectivas hipóteses apenas para o grupo híbrido, o que confirma as hipóteses H8a e H8c para essa modalidade de trabalho. A seguir, apresenta-se a discussão dos resultados do estudo, contrastando-os com o referencial teórico para uma melhor compreensão de suas implicações.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 26 sintetiza as hipóteses desta pesquisa para posterior discussão dos resultados.

Tabela 26 - Resumo hipóteses de pesquisa

Hipótese da pesquisa	Resultado geral	Grupo	Resultado por grupo
H1. As dimensões do APO, congruência de valores e a congruência de objetivos, estão positivamente relacionadas ao desempenho de tarefas.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Rejeita-se
H2. As dimensões do APO, congruência de valores e a congruência de objetivos, estão positivamente relacionadas à identificação organizacional.	Aceita-se	Presencial	Aceita-se
		Remoto	Aceita-se
		Híbrido	Aceita-se
H3. As dimensões do APT, ajuste das necessidades-suprimentos e o ajuste de demandas-habilidades, estão positivamente relacionados ao desempenho de tarefas.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Rejeita-se
H4. As dimensões do APT, ajuste das necessidades-suprimentos e ajuste de demandas-habilidades, estão positivamente relacionados à identificação organizacional.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Rejeita-se
	Aceita-se	Presencial	Aceita-se

H5. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar, estão positivamente relacionados ao desempenho de tarefas.		Remoto	Aceita-se
		Híbrido	Aceita-se
H6. As dimensões do APG, ajuste suplementar e ajuste complementar, estão positivamente relacionadas à identificação organizacional.	Aceita-se	Presencial	Aceita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Aceita-se
H7. A identificação organizacional afeta positivamente o desempenho de tarefas	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Aceita-se
H8a. A identificação organizacional medeia a relação entre o APO e o desempenho de tarefas.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Aceita-se
H8b. A identificação organizacional medeia a relação entre o APT e o desempenho de tarefas.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Rejeita-se
H8c. A identificação organizacional medeia a relação entre o APG e o desempenho de tarefas.	Rejeita-se	Presencial	Rejeita-se
		Remoto	Rejeita-se
		Híbrido	Aceita-se

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Embora estudos anteriores indiquem que o alinhamento entre as características do indivíduo e os valores da organização possa contribuir para um maior desempenho de tarefas (Demir et al., 2015; Stazyk & Davis, 2021), a H1 deste estudo contrapõe esses achados, não apresentando significância no modelo estrutural. Esse resultado se reproduz nos grupos presencial, remoto e híbrido.

Ainda que o APO possa influenciar atitudes como comprometimento e satisfação (Demir et al., 2015), ele pode não se traduzir diretamente em produtividade no trabalho. Elementos como pressão por resultados e cargas excessivas de trabalho têm um impacto mais significativo no desempenho de tarefas (Sørli et al., 2022) do que o nível de ajuste entre o indivíduo e a organização. Isso condiz com o perfil da amostra deste trabalho, em que a maioria dos participantes ocupa cargos predominantemente operacionais, com foco em produtividade (auxiliar, assistente e analista), representando 68,3% dos entrevistados. Deste modo, infere-se que o ajustamento do indivíduo à organização não é suficiente para incentivar a eficácia dos indivíduos nas atividades de sua própria função.

Além disso, ao analisar os resultados por grupo, percebe-se que as modalidades híbrido e remoto apresentaram β negativos (-0,032 e -0,052, respectivamente), indicando que um menor nível de APO está associado a um maior desempenho de tarefas. Isso sugere que os profissionais destes grupos, em específico, estão se tornando cada vez mais independentes e menos vinculados à organização devido ao afastamento do ambiente presencial. Por outro lado,

o grupo de trabalhadores presenciais não apresentou esse efeito negativo e obteve o menor *p-value* em comparação com os demais grupos.

A H2 examina a relação entre o APO e a identificação organizacional. De acordo com Saks e Ashforth (1997), quando os valores e objetivos do indivíduo estão altamente alinhados com os da organização, o indivíduo tende a internalizar esses objetivos como se fossem seus. Esse processo fortalece seu vínculo com a organização, levando-o a percebê-la como uma extensão de si mesmo, resultando em uma maior identificação organizacional (Weisman et al., 2023). Esse comportamento é confirmado pelos resultados desta hipótese, que foram positivos e significativos, permitindo a aceitação da H2, o que corrobora os estudos de Saraç et al. (2017) e Weisman et al. (2023). O mesmo efeito foi observado nos grupos presencial, remoto e híbrido, reforçando a ideia de que, quando ocorre o ajustamento entre os valores e os objetivos dos trabalhadores e da organização, a identificação organizacional tende a se fortalecer, independentemente da modalidade de trabalho em que atuem.

A H3 relaciona o APT e o desempenho de tarefas (DT). Neste estudo, essa relação não apresentou resultados significativos para a aceitação da hipótese, mantendo-se consistente nos três grupos analisados (presencial, remoto e híbrido). Uma possível explicação para essa ausência de significância está nos itens do instrumento de pesquisa utilizados para medir o APT, que podem não ter capturado de forma eficaz as nuances do ajuste entre as necessidades do indivíduo e as demandas e habilidades exigidas pelo trabalho. Essa limitação é reforçada pela menor validade convergente dessa variável, conforme indicado pelo AVE.

Outro fator relevante é que os recursos e suprimentos oferecidos pelas organizações, como autonomia, treinamentos e um ambiente colaborativo, podem influenciar a motivação e o bem-estar dos indivíduos, mas seu impacto no desempenho tende a ser indireto e de longo prazo (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Além disso, o APT pode não afetar diretamente o desempenho das tarefas, pois sua influência não depende apenas da compatibilidade entre as exigências do cargo e as habilidades do indivíduo. Fatores estruturais da organização, como burocracia excessiva e carga de trabalho elevada, também podem impedir que os trabalhadores apliquem os benefícios recebidos no dia a dia em suas tarefas. Esta análise estende-se para os resultados das três modalidades de trabalho.

A quarta hipótese investigou a relação entre o APT e a identificação organizacional. Os resultados obtidos para essa hipótese não apresentaram significância estatística, o que se manteve consistente nas modalidades de trabalho presencial, remoto e híbrido. Uma possível explicação para essa ausência de relação reside no fato de que a identificação organizacional está mais ligada a aspectos socioemocionais, como valores, cultura e senso de pertencimento

(Edwards & Cable, 2009), do que ao alinhamento funcional entre o indivíduo e o trabalho em si (Cable & DeRue, 2002). Sendo que este posicionamento pode ser replicado às demais modalidades de trabalho.

A relação entre o APG e o desempenho de tarefas é examinada na hipótese 5. Os resultados apresentaram significância positiva para a H5, tanto no quadro geral quanto nos grupos presencial, remoto e híbrido, corroborando a relação proposta pela hipótese. Esses resultados são consistentes com os achados de Merecz e Andy (2014) e Zhang et al. (2024), assim como com o posicionamento de Kristof-Brown et al. (2014), que explicam que um bom APG fortalece o apoio entre os membros da equipe, além de promover o engajamento dos indivíduos, o que reflete em um melhor desempenho na execução das tarefas.

Os resultados positivos nas modalidades híbrida e remota são particularmente relevantes, especialmente quando se leva em consideração o distanciamento físico desses modelos. Zhang et al. (2024) explicam que, durante o período pandêmico, houve uma tendência significativa nas empresas de fortalecer o engajamento entre as equipes de trabalho, favorecendo, assim, o APG. Esse movimento foi impulsionado pela necessidade de manter a coesão organizacional e a produtividade em ambientes de trabalho remotos e híbridos, o que reforça os resultados observados nesses grupos.

A sexta hipótese prevê uma relação positiva entre o APG e a identificação organizacional. Essa relação é sustentada por Seong e Kristof-Brown (2012), que argumentam que a percepção de um bom APG, nas dimensões complementar e suplementar, fortalece o senso de pertencimento ao grupo. Esse senso de pertencimento, por sua vez, está associado à identificação organizacional, conforme apontado por Ashforth et al. (2008). Os resultados relacionados à H6 apresentaram significância positiva no modelo geral, assim como nas modalidades presencial e híbrida, corroborando os achados de Sharma e Kumar (2024).

O único grupo que não apresentou significância foi o da modalidade remota, possivelmente devido ao distanciamento físico. Em ambientes presenciais e híbridos, a interação direta facilita a troca de experiências e o fortalecimento das conexões sociais, elementos fundamentais para o desenvolvimento do APG e da identificação organizacional. No entanto, no modelo remoto, a ausência de contato físico pode limitar essas dinâmicas, enfraquecendo a percepção de compatibilidade e pertencimento ao grupo.

A relação entre a identificação organizacional e o desempenho de tarefas foi analisada na H7. Os resultados não apresentaram significância para a aceitação dessa hipótese, tanto no modelo geral quanto nos grupos remoto e presencial. Uma possível explicação para essa ausência de significância são os níveis de rotatividade nas organizações (Santos et al., 2023),

que podem enfraquecer o vínculo dos indivíduos com a empresa e reduzir a identificação organizacional. Em setores com alta rotatividade, os trabalhadores podem não dispor de tempo suficiente para desenvolver um forte senso de pertencimento, o que limita a influência da identificação organizacional nos resultados individuais. Além disso, a análise do perfil dos respondentes desta pesquisa revela que a maioria possui vínculo empregatício de até três anos, dando indícios de um alto índice de rotatividade no setor.

O único grupo que apresentou significância para essa hipótese foi o híbrido. Esse resultado pode ser atribuído à preferência dos trabalhadores por essa modalidade de trabalho, a qual oferece flexibilidade e equilibra as demandas profissionais e pessoais (Sharma & Aggarwal, 2024). A conexão regular com a empresa e os colegas, tanto no ambiente físico quanto virtual, fortalece a identificação organizacional, impactando positivamente a motivação e o desempenho nas atividades.

A H8 testou a mediação da identificação organizacional, sendo dividida em três sub-hipóteses: H8a. A identificação organizacional medeia a relação entre o desempenho de tarefas e o APO; H8b. A identificação organizacional medeia a relação entre o desempenho de tarefas e o APT; e H8c. A identificação organizacional medeia a relação entre o desempenho de tarefas e o APG. Contudo os resultados gerais para as hipóteses H8a, H8b e H8c foram não significativos. Da mesma forma os resultados para o grupo presencial H8a, H8b e H8c e remoto, H8a, H8b e H8c. O grupo híbrido apresentou significância apenas para a H8a e H8c, enquanto H8b não foi significativa para o estudo. Esse resultado está alinhado com os achados das relações testadas na pesquisa que abrangem APO e APG para a modalidade híbrida, reforçando a expectativa de um efeito positivo na H8a e H8c.

A rejeição da H8b sugere que, independentemente da modalidade de trabalho (presencial, remoto ou híbrido), a identificação organizacional não exerce um papel mediador significativo entre o APT e o desempenho de tarefas. Isso pode indicar que, mesmo que haja um ajuste entre as necessidades do trabalhador e as demandas do trabalho APT, a identificação organizacional não é um fator que influencia esse relacionamento.

A modalidade de trabalho híbrida, neste estudo, se mostrou o grupo com os melhores resultados, além de ter a maior representação na amostra geral das modalidades de trabalho. McPhail et al. (2023) explicam que essa modalidade é atualmente a mais requisitada, pois o equilíbrio entre o trabalho presencial e remoto proporciona aos trabalhadores maior flexibilidade, ao mesmo tempo em que beneficia a organização com melhores resultados.

Assim como evidenciado por Demir et al. (2015), quando os trabalhadores percebem um alto nível de ajuste com a organização, tendem a desenvolver maior identidade

organizacional, o que impacta positivamente o desempenho na execução das tarefas diárias. Os achados de Manzi et al. (2023) também corroboram os resultados da hipótese H8a, ao demonstrarem que o APO tem um impacto significativo na identificação organizacional, assim como no engajamento, influenciando positivamente os resultados no trabalho, como o desempenho de tarefas.

5 CONCLUSÕES

Nesta seção são abordadas as conclusões com base nos resultados obtidos pelo estudo, as limitações da pesquisa e as recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a influência dos ajustes do indivíduo com o ambiente - Ajuste Pessoa-Organização (APO), Ajuste Pessoa-Trabalho (APT) e Ajuste Pessoa-Grupo (APG) – sobre a identificação organizacional e o desempenho de tarefas entre profissionais da área contábil em diferentes modalidades de trabalho – presencial, teletrabalho e híbrida. A pesquisa, conduzida por meio de um questionário *on-line*, contou com uma amostra de 429 profissionais que atuam em áreas operacionais da contabilidade no contexto brasileiro, abrangendo tanto graduados quanto técnicos em contabilidade.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro buscava identificar as influências do APO, APT e APG no desempenho de tarefas nas diferentes modalidades de trabalho. Os grupos APO e APT não apresentaram resultados significativos; no entanto, o APG demonstrou influência no desempenho de tarefas em todas as modalidades, corroborando os achados de Kristof-Brown et al. (2014) e Merecz e Andy, (2014). Esses resultados indicam que o ajustamento entre o indivíduo e seu grupo prevalece sobre os demais tipos de ajustes quando relacionado à execução diária de suas tarefas. Além disso, Zhang et al. (2024) destacam que, durante o período pandêmico, houve uma tendência significativa por parte das organizações de fortalecer o engajamento entre as equipes de trabalho. Esse movimento foi impulsionado pela necessidade de manter a coesão organizacional e a produtividade em ambientes de trabalho remotos e híbridos, o que reforça os resultados observados nesses grupos.

O segundo objetivo específico buscou examinar as influências do APO, APT e APG na identificação organizacional percebida pelos profissionais da contabilidade nas diferentes

modalidades de trabalho. Os resultados indicaram que o APO possui um efeito positivo e significativo sobre a identificação organizacional em todas as modalidades de trabalho. Esse achado sugere que um bom ajuste entre o indivíduo e a organização fortalece a identidade organizacional, corroborando a literatura, que aponta que o APO faz com que o indivíduo perceba a organização como uma extensão de si mesmo, resultando em uma maior identificação organizacional (Weisman et al., 2023). O APG também apresentou resultados significativamente positivos, porém apenas para as modalidades híbrida e presencial. Esses achados indicam que o ajuste ao grupo fortalece o vínculo com a organização, promovendo bons níveis de identificação organizacional. No entanto, esse vínculo tende a ser mais fraco quando não há contato físico, como ocorre no trabalho remoto. Já o APT não apresentou resultados significativos para essa relação.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que buscou identificar as influências da identificação organizacional no desempenho de tarefas, constatou-se que apenas os profissionais atuantes na modalidade de trabalho híbrido apresentaram resultados positivos no desempenho de tarefas quando possuíam bons níveis de identificação organizacional. Em contraste, profissionais nas modalidades remota e presencial não apresentaram nenhuma relação significativa entre as variáveis. A ausência de influência entre as variáveis pode estar relacionada às taxas de rotatividade, uma vez que, em setores com alta mobilidade, o desenvolvimento de um forte senso de pertencimento à organização é dificultado. Para além disso, dados deste estudo indicam que a maioria dos respondentes possui pouco tempo de empresa, o que pode ser um indicativo de alta rotatividade no setor.

O quarto objetivo buscou analisar o papel mediador da identificação organizacional na relação entre APO, APT e APG e desempenho de tarefas. A mediação foi confirmada entre o APO e o desempenho de tarefas e entre o APG e o desempenho de tarefas, ambos para a modalidade de trabalho híbrida. Esse resultado está em consonância com as demais relações testadas na pesquisa, que abrangem APO e APG, apresentando relações positivas para a modalidade híbrida.

De modo geral, pode-se considerar que essas evidências promovem implicações teóricas que contribuem para a discussão da Teoria do Ajuste Pessoa-Ambiente, especialmente ao analisar o contexto da contabilidade gerencial, um campo ainda pouco explorado dentro dessa teoria. O foco nas modalidades de trabalho também amplia a compreensão sobre como diferentes modalidades de trabalho (presenciais, híbridas e remotas) influenciam o ajuste dos indivíduos, seus níveis de identificação organizacional e seu desempenho nas tarefas.

As implicações práticas deste estudo são relevantes para gestores, organizações e profissionais de recursos humanos, que podem adotar estratégias para fortalecer o alinhamento de valores e objetivos entre os trabalhadores e a organização. Isso pode ser feito por meio de processos seletivos mais criteriosos, que avaliem não apenas as habilidades técnicas, mas também a compatibilidade cultural do candidato com a organização. Além disso, programas de integração bem estruturados ajudam novos trabalhadores a compreender e se alinhar aos valores e propósitos da organização. Por sua vez, a promoção de uma cultura organizacional participativa, na qual os indivíduos se sintam parte das decisões estratégicas e vejam seus valores refletidos na missão da empresa fortalece a identificação organizacional e o engajamento dos trabalhadores.

Outra abordagem eficaz é a implementação de iniciativas que promovam um ambiente de trabalho mais integrador, como programas de mentoria, atividades em equipe e plataformas de colaboração. Essas estratégias fortalecem os laços entre os membros e contribuem para a criação de um clima organizacional positivo, aumentando o engajamento e a motivação dos indivíduos. Além disso, ao incentivar a participação ativa e o compartilhamento de ideias, as empresas promovem um maior sentimento de pertencimento e fortalecem a identificação com a organização.

Por fim, o grupo híbrido se destacou como a modalidade com melhores resultados, indicando que políticas flexíveis podem otimizar tanto o engajamento quanto a produtividade, pois o equilíbrio entre o trabalho presencial e remoto proporciona aos trabalhadores maior flexibilidade, ao mesmo tempo em que beneficia a organização com melhores resultados. Além disso, o estudo reforça a importância de considerar fatores estruturais, como carga de trabalho e segurança no emprego, na retenção de talentos e na motivação dos indivíduos.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa reconhece a existência de possíveis limitações vinculadas aos procedimentos metodológicos, à coleta de dados e à análise dos resultados. A primeira limitação diz respeito à seleção da população e da amostra utilizadas para a realização do estudo. A heterogeneidade dentro da população incluiu uma ampla gama de cargos, desde auxiliares até coordenadores e consultores. Essa diversidade de funções pode ter representado um desafio na análise, pois as exigências e a natureza do trabalho variam significativamente entre esses

profissionais. Profissionais em cargos mais operacionais, como auxiliares e assistentes, podem ter uma relação diferente com o APO, APT e APG em comparação com aqueles em cargos mais estratégicos, como supervisores e coordenadores. Isso pode dificultar a generalização dos resultados e a análise de como o ajuste se relaciona com o desempenho de maneira uniforme.

Ainda sobre a amostra, ela foi formada por conveniência devido à facilidade de acesso e contato com profissionais da área de contabilidade, caracterizando-se, portanto, como uma amostra não probabilística. Assim, os resultados deste estudo não podem ser generalizados para a totalidade dos profissionais que atuam no contexto brasileiro.

Outra limitação refere-se aos construtos utilizados para a coleta de dados, os quais podem não ter capturado com precisão informações importantes para a pesquisa, havendo a necessidade de adaptações contextuais para o estudo em questão. O construto do APT, por exemplo, apresentou uma validade convergente representada por um AVE de 0,498. Isso significa que menos da metade da variância total dos itens que compõem o construto é explicada pelo próprio construto.

Com relação à metodologia adotada, a limitação consiste no uso de uma abordagem exclusivamente quantitativa e no emprego de técnicas estatísticas. O ajuste do indivíduo perante a organização e suas consequências no ambiente organizacional também poderiam ser investigados a partir de uma abordagem qualitativa, o que permitiria um maior aprofundamento dos questionamentos realizados. Por fim, com relação à técnica de multigrupo (PLS-MGA), esta não apresentou resultados de diferenças significativas na comparação entre os grupos, impossibilitando uma análise mais apurada das relações testadas para cada modalidade de trabalho.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir desta pesquisa, são destacadas recomendações e sugestões para futuros estudos, ampliando a compreensão sobre a temática abordada e fortalecendo o desenvolvimento do conhecimento científico. A primeira recomendação está vinculada às críticas relacionadas à conceituação e operacionalização do Ajuste Pessoa-Ambiente (Edwards, 2008; Guan et al., 2021). Pesquisas futuras podem buscar um refinamento teórico e metodológico que permitam uma definição mais precisa desse construto e sua distinção em relação a conceitos correlatos. Além disso, sugere-se uma análise minuciosa das métricas dos construtos, avaliando se as

medidas são capazes de capturar com precisão e fidelidade as dimensões de cada construto, de acordo com o contexto estudado.

No que diz respeito ao contexto do estudo, analisar a influência da cultura organizacional e das práticas de gestão também merece maior atenção, especialmente no que se refere a como as políticas empresariais externas, voltadas para diversidade, inclusão e sustentabilidade, podem afetar o ajuste dos trabalhadores. Outro ponto de interesse seria explorar as diferenças geracionais no ambiente de trabalho, uma vez que as expectativas, atitudes e comportamentos de ajuste podem variar de geração para geração.

Quanto à população do estudo, recomenda-se considerar apenas profissionais com registro ativo no órgão de classe. Isso permitirá uma compreensão mais aprofundada das possíveis variações nos perfis dentro do tema em questão.

Sugere-se, ainda, analisar variáveis adicionais para compreender de maneira mais abrangente os fatores que influenciam o ajuste pessoa-ambiente, como a personalidade dos indivíduos, o estilo de liderança e as práticas de comunicação dentro da organização, assim como outras variáveis que são influenciadas pelo ajuste, como a capacidade de inovação, a adaptabilidade organizacional e a cooperação entre equipes.

6 REFERENCIAS

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.
- Abdelmoteleb, S. A. (2020). Work values and employee effort: A needs-supplies fit perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 15-25.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Andela, M., & Doef, M. V. D (2019). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567-582.
- Anaza, N. A. (2015). Relations of fit and organizational identification to employee-customer identification. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 925-939.
- Andrade dos Santos, E., França Lopes, I., Herder Silva, S. L., José Monteiro, J., & João Lunkes, R. (2022). Management Control Systems and Team Effectiveness: The Intervening Effects of Information Sharing and Organizational Identification. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 15(1).
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2023). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5432-5453.
- Argyris, C. (1957). The individual and organization: Some problems of mutual adjustment. *Administrative science quarterly*, 1-24.
- Ashforth, B. E.; Harrison, S. H. Corley, K. G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International journal of project management*, 24(8), 687-698.

- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of marketing*, 59(4), 46-57.
- Bhumika. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7), 705–718
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507-2520.
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): *Stanford*, CA, USA.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology*, 89(5), 822.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of management studies*, 44(6), 972-992.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human relations*, 71(1), 47-72.

- Cinar, E. (2019). The effect of person-organization fit on the organizational identification: The mediating role of organizational attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(1), 74-84.
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, work and employment*, 20(2), 115-132.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: AMGH, 12ª edição.
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Unpacking the goal congruence–organizational deviance relationship: The roles of work engagement and emotional intelligence. *Journal of Business Ethics*, 124, 695-711.
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human relations*, 72(12), 1843-1868.
- Demir, M., Demir, S. S., & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386.
- Duarte, A. P., & Mouro, C. (2022). Environmental corporate social responsibility and workplace pro-environmental behaviors: person-organization fit and organizational Identification's sequential mediation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10355.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology/Wiley*. 1991 ed., Vol. 6, pp. 283-357
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, 39(2), 292-339.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654.
- Edwards, M. R., and Peccei, R. (2015). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *J. Person. Psychol.* 9, 17–26.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230

- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. *GEN, Rio de Janeiro*.
- Fowler, F. J. (2011). Pesquisa de levantamento. Porto Alegre: Penso
- Garzillo, E., Cioffi, A., Carta, A., & Monaco, M. (2022). Returning to Work after the COVID-19 Pandemic Earthquake: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19.
- Goetz, N., & Wald, A. (2021). Employee performance in temporary organizations: The effects of person-environment fit and temporariness on task performance and innovative performance. *European Management Review*, 18(2), 25-41.
- Goetz, N., Wald, A., & Freisinger, E. (2021). A person-environment-fit-model for temporary organizations-Antecedents for temporary working settings. *International Journal of Project Management*, 39(1), 1-9.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251-261.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.
- Guan, Y., Deng, H., Fan, L., & Zhou, X. (2021). Theorizing person-environment fit in a changing career world: Interdisciplinary integration and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103557.
- Hair Jr., J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). *Springer Nature*.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.

- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2019). Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 65, 101339.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Ji, D., & Cui, L. (2021). Relationship between total rewards perceptions and work engagement among Chinese kindergarten teachers: Organizational identification as a mediator. *Frontiers in psychology*, 12, 648729.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4).
- 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), 198-205.
- Keane A, Kwon K, Kim J. An integrative literature review of person–environment fit and employee engagement. *Journal of Management & Organization*. Published online 2024:1-30.
- Kaveski, I. D. S. (2020). Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em organizações familiares. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis. Disponível em URI: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215934?show=full>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e195446-e195446.
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111-130.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kim, T. Y., Schuh, S. C., & Cai, Y. (2020). Person or job? Change in person-job fit and its impact on employee work attitudes over time. *Journal of Management Studies*, 57(2), 287-313.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of applied psychology*, 86(6), 1083.
- Kristof-Brown, A., Seong, J., DeGeest, D., Park, W., & Hong, D. (2014). Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 969-989.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2017). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Lam, L. W., Liu, Y., & Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, 69(2), 345-367.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049.
- Lee, J. Y., & Seo, Y. (2019). Are There Differences in the Effects of PO and PT Cultural Fits on Work Attitudes and Task Performance? The Moderating Effect of Supportive Leadership. *Sustainability*, 11(18), 5079.
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 80-106.
- Li, C. S., Kristof-Brown, A. L., & Nielsen, J. D. (2019). Fitting in a group: Theoretical development and validation of the Multidimensional Perceived Person–Group Fit scale. *Personnel Psychology*, 72(1), 139-171.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422-438.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.

- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Manzi, C., Gorli, M., Reverberi, E., Crapolicchio, E., Regalia, C., & Valenzisi, P. (2023). What drives young workers? Person-organization fit-in identity motives—A mixed-method study. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 33(6), 1549-1563.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo, *Atlas*, 3º edição.
- McPhail, R., Chan, X., May, R., & Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35, 154 - 182.
- Merecz, D., & Andysz, A. (2014). Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 27, 16-27.
- Miao, B., Suo, Y., Liang, Y., & Li, Y. (2022). The influence of organizational identity on knowledge employees' job performance. *The mediating role of work values*. IEEE Access, 10, 90903-90914.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). *Journal of Work and Organizational Psychology Not All Telework is Valuable.*, 37, 11–19.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health.*, 18(2), 725.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31(3), 268-277.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of organizational behavior*, 40(8), 883-898

- Murphy, Kevin R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon, & P. James (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218-247). *New York: Praeger Publishers.*
- Nações Unidas Brasil. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Recuperado em 15 de novembro, 2024 de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.
- Parker, K., Horowitz, J. M., & Minkin, R. (2020). How the coronavirus outbreak has—and hasn't—changed the way Americans work. *Pew Research Center*, 9, 1-32.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6–7), 771–790.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*, 4ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013948>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of applied Psychology*, 87(4), 646.
- Sampieri, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández, Lucio, María del Pilar Baptista. *Metodologia de Pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: *Penso*: 2013.
- Santos, E. A. D., Sallaberry, J. D., Bortoluzzi, D. A., Flach, L., & Saraiva, M. C. C. M. (2023). Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos. *Contabilidade Gestão e Governança*, 26(2), 249-278.

- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., Gonzaga, C. A. M., & Soares, S. (2019). Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional: influência no engajamento dos funcionários. *Revista Universo Contábil*, 15(4), 147-161.
- Saraç, M., Meydan, B., & Efil, I. (2017). Does the relationship between person–organization fit and work attitudes differ for blue-collar and white-collar employees? *Management Research Review*, 40(10), 1081-1099.
- Seong, Y. J., & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536-556.
- Sharma, P. B., & Kumar, A. (2024). Interventions of organizational identification and job satisfaction on person-environment perceptions and work engagement: insights for K12 school administrators in India. *International Journal of Public Administration*, 47(10), 690-703.
- Sharma, R., & Aggarwal, A. (2024). Crafting Sustainable Success in Hybrid Work Practices - Quality of Work Life and Mediating Effects of Job Satisfaction & Leadership Support. *International Journal of Experimental Research and Review*, 43(Spl Vol), 176–189.
- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of management*, 30(5), 725-743.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2021). Birds of a feather: how manager–subordinate disagreement on goal clarity influences value congruence and organizational commitment. *International Review of Administrative Sciences*, 87(1), 39-59.
- Straatmann, T., Königshulte, S., Hattrup, K., & Hamborg, K. C. (2020). Analysing mediating effects underlying the relationships between P–O fit, P–J fit, and organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1533-1559.
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of vocational behavior*, 133, 103691.

- Subramanian, S., Billsberry, J., & Barrett, M. (2023). A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly*, 73(4), 1971-1999.
- Sung, S. H., Seong, J. Y., & Kim, Y. G. (2020). Seeking sustainable development in teams: Towards improving team commitment through person-group fit. *Sustainability*, 12(15), 6033.
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2014). The incremental validity of perceived goal congruence: The assessment of person-organizational fit. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 28-42.
- Tajfel, H., Turner, J. C. The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin, W. G. (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24) Second Chicago: Chicago: Nelson-Hall, 1986.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: people and places in the global economy*, 15(3), 334-349.
- Theóphilo, C. R. (2007). Pesquisa científica em contabilidade: desenvolvimento de uma estrutura para subsidiar análises crítico-epistemológicas. In *Congresso ANPCONT* (Vol. 1).
- Travaglianti, F., Babic, A., Pepermans, R., & Hansez, I. (2017). Needs-supplies fit and behavioral outcomes: The mediating role of organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 709-727.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Zyl, L. E., Van Vuuren, H. A., Roll, L. C., & Stander, M. W. (2023). Person-environment fit and task performance: exploring the role (s) of grit as a personal resource. *Current Psychology*, 42(27), 23560-23579.
- Vecchione, M., Schwartz, S., Alessandri, G., Döring, A. K., Castellani, V., & Caprara, M. G. (2016). Stability and change of basic personal values in early adulthood: An 8-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 63, 111-122.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.

- Vogel, R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of vocational behavior*, 75(1), 68-81.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Weisman, H., Wu, C. H., Yoshikawa, K., & Lee, H. J. (2023). Antecedents of organizational identification: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 2030-2061.
- Xiang, B. (2022). Remote work, social inequality and the redistribution of mobility. *International Migration*, 60(6), 280-282.
- Ybema, J. F., Koopman, A., & Peeters, M. (2020). Working in sheltered employment: A weekly diary study. *International Journal of Stress Management*, 27(2), 160.
- Zamani, E. D., & Spanaki, K. (2023). Affective temporal experiences and new work modalities: The role of Information and Communication Technologies. *Journal of Business Research*, 154, 113311.
- Zhang, Q., Li, C. S., Goering, D. D., & Kristof-Brown, A. L. (2024). Fitting in a workgroup in unique ways: A latent profile analysis of perceived person–group fit characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 109(5), 779.

APÊNDICE 1. INSTRUMENTO DE PESQUISA

BLOCO I

1) Em relação ao **AJUSTE DE PESSOA-ORGANIZAÇÃO (APO) entre você e sua organização**, indique na escala de 1 a 5 o seu nível de concordância, sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

APO	Escala 1-5
APO_V1. As coisas que valorizo na vida são muito semelhantes às que a organização em que trabalho valoriza.	
APO_V2. A minha personalidade corresponde à imagem da organização em que trabalho.	
APO_V3. Os atributos/valores que procuro numa organização são atendidos pela organização em que trabalho.	
APO_V4. Os meus valores pessoais são diferentes dos valores da organização em que trabalho. (R)	
APO_V5. Os meus valores fazem-me sentir único pois acrescentam algo diferente para a organização em que trabalho.	
APO_V6. Os meus valores estão bem alinhados aos princípios orientadores (missão, visão, valores) da organização em que trabalho.	
APO_V7. Os meus valores correspondem aos valores dos demais funcionários da organização em que trabalho.	
APO_O8. Há muita semelhança entre os objetivos da organização em que trabalho e os meus objetivos pessoais.	
APO_O9. As metas que estabeleci para mim são congruentes com as metas da organização em que trabalho.	
APO_O10. Até agora, sinto que consegui atingir os objetivos da organização em que trabalho.	

O Ajuste Pessoa-Grupo (APG) refere-se à compatibilidade entre o indivíduo e a equipe de trabalho ao qual ele pertence em uma organização. Esse conceito engloba valores compartilhados, objetivos e habilidades e competências que complementam a equipe de trabalho.

2) Em relação ao **AJUSTE DE PESSOA-GRUPO (APG) entre você e os demais colegas da organização**, indique na escala de 1 a 5 o seu nível de concordância, sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

APG	Escala 1-5
APG_S1. Há outras pessoas na organização em que trabalho que partilham das minhas atitudes em relação ao trabalho desenvolvido.	
APG_C2. Posso as “qualidades gerais de funcionários” necessárias para ter sucesso na organização em que trabalho.	
APG_S3. Compartilho os mesmos objetivos de trabalho das pessoas com quem atuo na organização em que trabalho.	

APG_S4. Eu acredito que tenho muitas coisas em comum com outros membros da organização em que trabalho.	
APG_S5. Eu e meus colegas de trabalho compartilhamos a mesma ética no ambiente de trabalho.	
APG_S6. Minha personalidade se assemelha a de vários outros funcionários da minha organização.	
APG_C7. Eu acredito que me destaco na organização em que trabalho, no bom sentido, por causa da minha personalidade.	
APG_C8. Outros funcionários da organização em que trabalho reconhecem que tenho objetivos distintos relacionados ao trabalho. (R)	
APG_C9. Sinto que sou uma “peça única do quebra-cabeça” que faz organização em que trabalho funcionar.	

O Ajuste Pessoa-Trabalho (APT) refere-se à compatibilidade entre as habilidades, capacidades e características do indivíduo e as exigências e demandas do trabalho.

3) Em relação a sua satisfação com o AJUSTE PESSOA-TRABALHO (APT) entre você e o trabalho que exerce na organização, indique na escala de 1 a 5 o seu nível de concordância, sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

APT	Escala 1-5
APT_N1. A organização em que trabalho atende as minhas necessidades que espero que uma organização atenda.	
APT_N2. A organização em que trabalho me proporciona praticamente tudo que eu poderia pedir.	
APT_N3. De um modo geral, a minha organização não consegue satisfazer as minhas necessidades (-).	
APT_N4. Há um bom ajuste entre o que minha organização me oferece e o que procuro em uma organização.	
APT_N5. Poucas organizações poderiam atender melhor às minhas necessidades do que a minha organização em que trabalho.	
APT_D6. As minhas competências e habilidades correspondem às exigidas pela organização em que trabalho.	
APT_D7. As minhas competências e habilidades são adequadas às necessidades e à direção da organização em que trabalho.	
APT_D8. Eu possuo conhecimento, competências e habilidades necessárias para ajudar organização em que trabalho a progredir.	

A Identificação organizacional refere-se ao grau em que um indivíduo se sente parte de sua organização, ou seja, como ele se percebe em relação aos valores, cultura e objetivos da empresa.

4) Em relação a sua IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO, indique seu nível de concordância com a escala sendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente)

Identificação organizacional	Escala 1-5
IO1. Quando alguém critica minha organização, parece um insulto pessoal.	
IO2. Estou muito interessado(a) no que os outros pensam sobre minha organização.	
IO3. Quando falo sobre minha organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles".	
IO4. Quando alguém elogia minha organização, parece um elogio pessoal.	
IO5. Se uma reportagem na mídia criticasse minha organização, eu me sentiria envergonhado(a).	

O Desempenho de Tarefas reflete a capacidade do indivíduo de executar com eficácia as atividades e responsabilidades específicas de seu cargo.

5) As afirmativas a seguir estão relacionadas à identificação do desempenho de tarefas. Por favor, autoavale seu desempenho comparativamente ao de seus colegas, e indique o seu nível de desempenho na organização.

A escala de autoavaliação varia entre (1) abaixo da média, (2) um pouco abaixo da média, (3) na média, (4) um pouco acima da média, (5) acima da média.

Desempenho de tarefas	Escala 1-5
Em relação aos meus colegas considero que...	
DT1.... a precisão do trabalho que realizo é com desempenho...	
DT2. ... a quantidade de trabalho que realizo é com desempenho...	
DT3. ... a qualidade das tarefas que realizo é com desempenho...	
DT4. ... a minha eficiência operacional é com desempenho...	
DT5. ... a satisfação dos usuários com o meu trabalho é com desempenho...	
DT6. ... a minha pontualidade no cumprimento dos cronogramas de entrega é com desempenho...	

BLOCO II – PERFIL DO RESPONDENTE

1) Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Prefiro não identificar	2) Idade: _____
3) Escolaridade? ☐ Técnico em contabilidade ☐ Graduação ☐ Pós-Graduação (<i>Latu Senso</i>) ☐ Mestrado ☐ Doutorado	4) Qual o seu estado civil: ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a) ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a) ☐ Separado(a) ☐ União estável ou convivente ☐ Outro
5) Você possui filhos que dependem de você para cuidados diários ou atenção constante, como crianças pequenas ou adolescentes? ☐ Sim ☐ Não	6) Qual o seu cargo/função na organização: ☐ Auxiliar ☐ Assistente ☐ Analista

	☐ Técnico ☐ Consultor ☐ Especialista ☐ Supervisor ☐ Coordenador ☐ Outro. Qual: _____
7) Há quanto tempo exerce a função atual na organização? ☐ menos de 6 meses ☐ entre 6 meses e 1 ano ☐ entre 1 ano e 3 anos ☐ entre 3 anos e 5 anos ☐ acima de 5 anos.	8) Há quanto tempo está na organização em que trabalha? ☐ menos de 6 meses ☐ entre 6 meses e 1 ano ☐ entre 1 ano e 3 anos ☐ entre 3 anos e 5 anos ☐ acima de 5 anos.
9) Qual o Setor/unidade que você trabalha? _____	10) Em qual modalidade de trabalho você a ☐ Totalmente Presencial (<i>trabalho realizado predominantemente no espaço da organização</i>) ☐ Totalmente Remoto (<i>trabalho realizado integralmente fora do espaço da organização por meio de tecnologias da informação e comunicação</i>) ☐ Híbrido (<i>combinação das modalidades de trabalho remoto, por meio de tecnologias da informação e comunicação, e presencial realizado no espaço da organização</i>)
11) Há quanto tempo trabalha nessa modalidade? ☐ menos de 6 meses ☐ entre 6 meses e 1 ano ☐ entre 1 ano e 3 anos ☐ entre 3 anos e 5 anos ☐ acima de 5 anos.	12) Se você trabalha na modalidade híbrida, qual a sua escala? ☐ 1 dia presencial e 4 dias em trabalho remoto ☐ 2 dias presenciais e 3 dias em trabalho remoto ☐ 3 dias presenciais e 2 dias em trabalho remoto ☐ 4 dias presenciais.
13) Qual a atividade econômica principal da empresa em que trabalha? _____	14) Qual o porte da empresa em que trabalha? ☐ até 19 colaboradores ☐ até 99 colaboradores ☐ até 499 colaboradores ☐ acima de 500 colaboradores
15) Qual a região em que a empresa está situada?	

☐ Norte ☐ Nordeste ☐ Centro-Oeste ☐ Sudeste ☐ Sul	
--	--

APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI)

Prezado (a) colaborador(a),

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa e sua contribuição será muito bem-vinda! A participação é totalmente voluntária, e você tem o direito de, a qualquer momento, desistir ou retirar-se deste projeto, mesmo após ter concordado em participar, sem necessidade de explicações.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar *as influências dos ajustes do indivíduo com o ambiente (ajuste pessoa-organização, ajuste pessoa-trabalho e ajuste pessoa-grupo) na identificação organizacional e no desempenho de tarefas de profissionais contábeis em diferentes modalidades de trabalho.*

Sua participação auxiliará na construção do conhecimento sobre o assunto descrito anteriormente, e não acarretará nenhum risco de ordem física ou psicológica. Ressaltamos que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma totalmente anônima pelas pesquisadoras responsáveis, e, garantimos que não há possibilidade de identificação devido ao tratamento estatístico dos dados possuir perfil coletivo e sigiloso.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, agradecemos sua participação.

PESQUISADORAS:

Francini Augustin Costa - Mestranda em Ciências Contábeis UFPR - E-mail:

francin costa@ufpr.br

Edicreia Andrade dos Santos – Professora de Ciências Contábeis UFPR - E-mail:

edicreia.santos@ufpr.br

1. Eu li o RCLI, e concordo em participar da pesquisa, com pleno conhecimento de que as pesquisadoras se dispõem a esclarecer qualquer dúvida que eu possua.

() Aceito participar da pesquisa.

() Não aceito participar da pesquisa.