

## XIII SEMPAD

### Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

#### A Geração Z está contemplada nos estudos sobre P-O Fit? Uma Revisão Sistemática dos últimos 30 anos. Sofia Bianchi, Maira Rocha

**Resumo:** A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho impacta as dinâmicas das organizações, que devem adaptar-se às novas expectativas dessa população. Nesse cenário, a adequação pessoa-organização (P-O fit), compatibilidade entre os valores do indivíduo e da organização, torna-se um fator central para investigar estratégias organizacionais que visem a permanência e engajamento desses trabalhadores. Buscando entender melhor se essa relação é contemplada na literatura recente, este estudo faz uma revisão bibliográfica a partir da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC). Assim, foi feita uma busca na base de dados Scopus utilizando as palavras-chave “P-O Fit” OR “Person-Organization Fit”, que gerou 1.236 publicações realizadas nos últimos 30 anos, em que o recorte geracional não foi abordado nos artigos mais relevantes encontrados. Conclui-se, então, que a relação entre P-O Fit e Geração Z ainda é recente e não aparece nas discussões, representando uma área promissora para novas publicações.

**Palavras-Chave:** Fit Pessoa-Organização; Geração Z; Revisão Bibliográfica; TEMAC.

#### Introdução

As organizações vivem hoje em constante transformação, impactadas por novas dinâmicas sociais, econômicas e culturais. Uma dessas mudanças é a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, como a Geração Z, que traz consigo valores, expectativas e formas distintas de se relacionar com o mundo do trabalho. Essas populações não apenas ocupam postos de trabalho, mas também ressignificam a maneira como as empresas se estruturam e se posicionam frente a temas como flexibilidade, propósito, engajamento e pertencimento.



Nesse contexto, torna-se fundamental investigar estratégias organizacionais que favoreçam a permanência e o engajamento desses trabalhadores, considerando, especialmente, a adequação pessoa-organização (Person-Organization Fit – P-O Fit).

A adequação pessoa-organização (P-O fit), entendida como a compatibilidade entre os valores de um indivíduo e os valores de uma organização, consolidou-se ao longo das últimas décadas como um dos pilares da pesquisa em comportamento organizacional e gestão de pessoas. Estudos seminais, como os de Kristof (1996) e Kristof-Brown et al. (2005), estabeleceram o P-O fit como um preditor consistente de atitudes no trabalho, destacando sua forte associação com comprometimento organizacional, satisfação e intenção de permanência dos funcionários. Desse modo, o P-O Fit, ao analisar a compatibilidade entre valores individuais e valores organizacionais, pode se tornar um elemento-chave para compreender como a Geração Z se integra e se mantém nas empresas, influenciando tanto a satisfação quanto a retenção.

Diante disso, surge a questão central deste estudo: a Geração Z está contemplada nos estudos sobre P-O Fit? Os estudos mais citados, as bases de dados e as principais frentes de pesquisa já exploraram essa relação, ou trata-se de uma lacuna a ser investigada?

Para responder a essa pergunta, foi realizada uma revisão do tema, por meio da Teoria do Enfoque Meta-analítico Consolidado, o TEMAC (Mariano e Rocha, 2017), com o objetivo de mapear o estado da arte e identificar caminhos futuros de pesquisa.

## Metodologia

Em busca de um aprofundamento teórico, a metodologia adotada para esta revisão da literatura consiste na aplicação da Teoria do Enfoque Meta Analítico Consolidado (TEMAC), um modelo de revisão sistemática integrador.

O modelo em questão propõe três etapas principais: 1. Preparação da pesquisa; 2. Apresentação e interrelação dos dados; e 3. Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências. (Mariano e Rocha, 2017)

A partir dessa abordagem, espera-se mapear a literatura sobre o tema, bem como obter um panorama analítico sobre a teoria acumulada.



## Resultados e Discussões

### *1ª ETAPA - Preparação da Pesquisa*

Para essa revisão foi realizada uma pesquisa na base de dados Scopus no dia 08/09/2025. A base de dados foi escolhida devido a relevância acadêmica da plataforma que abrange artigos de caráter multidisciplinar e internacional. Neste processo, foram utilizadas as palavras-chave “*po fit*” OR “*person organization fit*” como strings de busca, que gerou como resultado 1.236 documentos acerca desse eixo temático. Tratam-se de artigos científicos publicados em revistas, congressos, livros e capítulos de livros no período de 1987 a 2025.

### *2ª ETAPA – Apresentação e interrelação dos dados*

#### *1- Registro mais antigo*

A partir desta amostra bibliográfica, temos que o registro mais antigo encontrado é de 1987, sendo intitulado *Organizational Commitment: Analysis of Antecedents* e de autoria de Luthans, F., Baack, D., e Taylor, L. Este artigo analisa o compromisso organizacional, propondo um modelo de antecedentes que inclui variáveis pessoais-demográficas, de relacionamento organizacional e de adequação pessoa-organização.

Nesse contexto, a abordagem de adequação pessoa-organização é primordialmente conceituada como a medida em que as necessidades e orientações de valor do indivíduo correspondem aos valores normativos da organização. No modelo proposto pelos autores, esta é apresentada como uma variável intermediária, influenciada por variáveis pessoais-demográficas (como locus de controle) e relacionamentos organizacionais (como estrutura de iniciação do líder), e que, por sua vez, influencia o compromisso organizacional.

#### *2 - Histórico e padrão de artigos – Mapa de Co ocorrência das palavras-chave por ano*

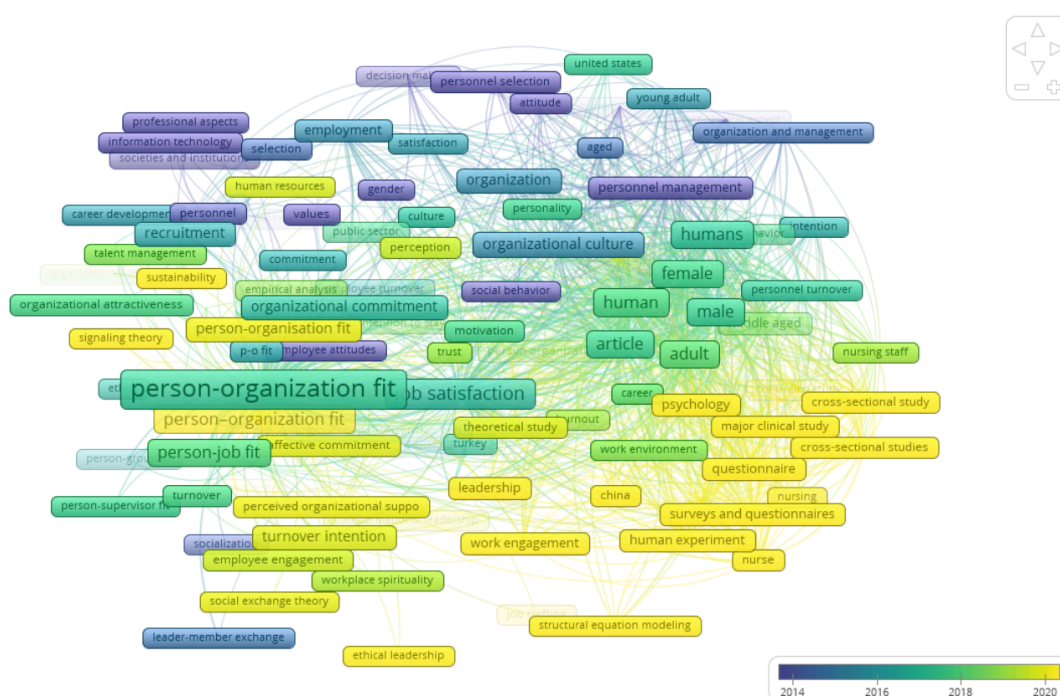
Para ter um panorama maior das vertentes dos estudos do tema em análise e sua evolução, foi elaborada uma rede de palavras-chave, vide figura 1. Vale ressaltar que, trata-se de um mapa de co-ocorrência de palavras-chave, que evidencia com que frequência dois ou mais termos



aparecem juntos em um mesmo conjunto de documentos. No presente estudo, é utilizado como um indicador para observar a evolução anual das pesquisas sobre adequação pessoa-organização.

O objetivo é apresentar um histórico e identificar um padrão de artigos que foram publicados no período de 2014 a 2020, o que permite uma análise das principais tendências da atualidade. Ainda, busca evidenciar as principais discussões em torno do termo de busca “person-organization fit” e suas possíveis conexões temáticas.

Figura 1: Mapa de Co ocorrência das palavras-chave por ano



Fonte: Autoras

Na figura 1, totalizam-se 130 ocorrências e destacam-se 9 termos, aqueles mais frequentes, sendo eles: person-organization fit, person-job fit, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, employee engagement, perceived organizational support, leadership e organizational culture. Isso evidencia a inter-relação do tema com assuntos voltados ao eixo de gestão de pessoas.

Levando em consideração que em roxo estão as discussões mais antigas de 2014 e em amarelo as mais recentes de 2020, é possível aprofundar a análise a partir de um recorte



temporal, possibilitando um entendimento dos principais conceitos explorados em cada período.

Assim sendo, tem-se que entre 2014 e 2016, as palavras-chave que mais se destacaram foram *personnel management*, *personnel selection*, *employment*, *organization and management*, termos bases dos estudos de gestão de pessoas, enquanto entre 2016 e 2018 os destaques foram *organizational culture*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, *recruitment* e *trust/motivation*, mostrando o deslocamento do interesse para um cenário de maior aprofundamento e inter-relação com fatores do comportamento organizacional. Destaca-se também nesse período *male* e *female*, evidenciando recortes de gênero como pontos de interesse.

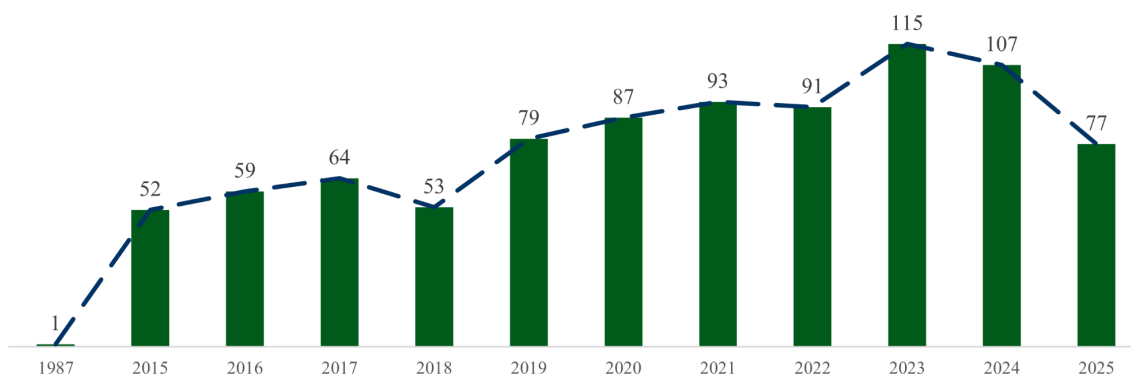
Já o marco temporal de 2018 a 2020 evidencia a evolução do tema em torno da temática mais específica de engajamento e retenção, sendo os principais termos: *work engagement*, *employee engagement* e *turnover intention*. Ainda, é possível notar neste período um fortalecimento dos estudos a partir de métodos mais estruturados de pesquisas, visto que as palavras-chave *human experiment*, *cross-sectional study*, *surveys/questionnaires* e *structural equation modeling* também se destacam.

### *3 - Evolução do tema ano a ano a partir das publicações*

A seguir, como forma de identificar a evolução dos estudos sobre o tema e a relevância deste na atualidade, foi feito o levantamento de todas as publicações realizadas nos últimos 10 anos, conforme a figura 2.

Figura 2 - Publicações ano a ano





Fonte: Autoras

A partir da análise ano a ano das publicações evidenciadas pelo gráfico acima, temos que houve, desde 2015, ano em que 52 publicações foram realizadas, uma crescente no interesse em pesquisas do tema, que atingiu seu pico em 2023, com 115 publicações.

Este resultado reforça a contemporaneidade do assunto e serve como insumo para justificar a necessidade de dar continuidade aos estudos já realizados, de forma a acrescentar novos recortes temáticos e discussões.

#### 4 - Artigos mais citados

Dando continuidade à segunda etapa, o foco se volta para a identificação dos documentos mais citados. Deste modo, o quadro 1 apresenta os artigos que obtiveram o maior número de citações, assim como seus principais resultados:

Quadro 1 - Artigos mais citados

Nº	Nome artigo	Autores	Ano	Citações	Resultados encontrados
1	Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and	Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C.	2005	3775	O artigo traz que o ajuste Pessoa-Ambiente (PE fit) é um conceito multidimensional relevante, e que este importa para atitudes e decisões de pré e pós-entrada. Afirma também que os diferentes tipos de fit são moderadamente



	person-supervisor FIT				relacionados entre si. O Person-Job (PJ fit) mostrou a correlação mais forte com a satisfação no trabalho. Por fim, o Person-Organization (PO fit) foi o mais relacionado ao compromisso organizacional.
2	Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications	Kristof, A.L.	1996	3,259	O artigo define o P-O fit como a compatibilidade entre indivíduos e organizações, distinguindo-o de P-J fit e P-G fit. O P-O fit é conceituado como complementar (similaridade de valores ou personalidade) ou complementar (quando a organização satisfaz as necessidades do indivíduo). A pesquisa traz que o P-O fit, principalmente a congruência de valores, prevê as preferências dos candidatos a emprego, além de ter efeitos positivos em atitudes e comportamentos individuais, como maior satisfação, compromisso e taxas de retenção.
3	The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions	Cable, D.M., DeRue, D.S.	2002	1,504	O estudo validou a ideia de que os funcionários diferenciam três tipos de fit percebido: Person-Organization (P-O fit), Needs-Supplies (N-S fit) e Demands-Abilities (D-A fit). O P-O fit percebido foi o melhor preditor de resultados focados na organização, como identificação organizacional, comportamento de cidadania e decisões de rotatividade. O N-S fit percebido foi o preditor mais forte de atitudes focadas no trabalho e na carreira, incluindo satisfação



					no trabalho e compromisso ocupacional. Já o D-A fit não demonstrou relação com desempenho futuro ou aumentos salariais.
4	Person - Organization fit, job choice decisions, and organizational entry	Cable, D.M., Judge, T.A.	1996	1,182	Esse artigo examinou as percepções subjetivas de P-O fit em candidatos a emprego, sendo ele avaliado pela compatibilidade entre os valores dos candidatos e os valores percebidos da organização. O P-O fit percebido previu as intenções de escolha de emprego com relevância comparável a outros atributos de trabalho. Além disso, os candidatos que deram maior importância ao P-O fit em sua decisão de escolha experimentaram maior P-O fit percebido após a entrada na organização.
5	The Value of Value Congruence	Edwards, J.R., Cable, D.M.	2009	1,120	O estudo explorou os mecanismos mediadores que explicam por que a congruência de valores (CV) leva a atitudes positivas, indo além da satisfação de necessidades psicológicas. O modelo proposto testou mediações de comunicação, previsibilidade, atração e confiança. Os resultados indicaram que a confiança que os funcionários depositam na organização é a principal mediadora dos efeitos da CV nas atitudes, seguida pela comunicação. Também traz que a CV é mais propensa a promover confiança e comunicação quando os valores individuais e organizacionais são elevados.
6	Applicant attraction to	Chapman, D.S.,	2005	825	Esse estudo revisou os preditores de atração de



	organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes	Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., Jones, D.A.			candidatos e resultados de recrutamento. A categoria de características de trabalho e organizacionais emergiu como o preditor mais forte das intenções de aceitação. Dentro da categoria de fit percebido, o P-O fit foi o preditor mais forte das intenções de busca de emprego. Os resultados confirmam que as intenções de busca e atração são fortes preditores das intenções de aceitação.
7	A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes	Verquer, M.L., Beehr, T.A., Wagner, S.H.	2003	742	Esse artigo faz uma meta-análise de 21 estudos e examina a relação entre Person-Organization (P-O fit) e três atitudes de trabalho: satisfação, compromisso e intenção de permanência (turnover). A congruência de valores foi a dimensão mais estudada. Tem-se como resultado que o uso de medidas subjetivas de ajuste (avaliação direta da compatibilidade pelo indivíduo) produziu as correlações mais fortes com os critérios, em comparação com medidas percebidas ou objetivas.
8	Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work	Brockner, J., Higgins, E.T.	2001	718	O artigo introduz a Teoria do Foco Regulatório (TFR) como uma nova perspectiva para entender as emoções no trabalho, sugerindo que o foco regulatório é uma dimensão fundamental para avaliar o P-O fit. Afirma também que o fit entre o foco regulatório do indivíduo e o ambiente influencia a natureza e a experiência emocional dos colaboradores.



9	Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit	Lauver, K.J., Kristof-Brown, A.	2001	531	O estudo encontrou uma correlação baixa entre o P-J fit e o P-O fit percebidos, apoiando que os funcionários os vêem como conceitos distintos. Ambos os tipos de fit exerceram um impacto na satisfação no trabalho e na intenção de sair. O P-O fit foi um preditor mais forte da intenção de sair e previu o desempenho contextual (comportamentos extratarefa), enquanto o P-J fit percebido não se relacionou significativamente ao desempenho.
10	Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory	Greguras, G.J., Diefendorff, J.M.	2009	530	O estudo integrou Person-Environment (PE fit) e Teoria da Autodeterminação (TAD), testando modelos mediacionais através da satisfação de necessidades psicológicas (autonomia, relacionamento, competência). Os resultados indicaram que diferentes tipos de PE fit preveem diferentes tipos de satisfação de necessidades psicológicas. O P-J fit teve um efeito indireto significativo no desempenho geral do trabalho através da satisfação da necessidade de competência. Já o P-O fit teve efeitos diretos e indiretos no compromisso afetivo e satisfação no trabalho, sendo mediado pela satisfação da necessidade de autonomia.

Fonte: Autoras

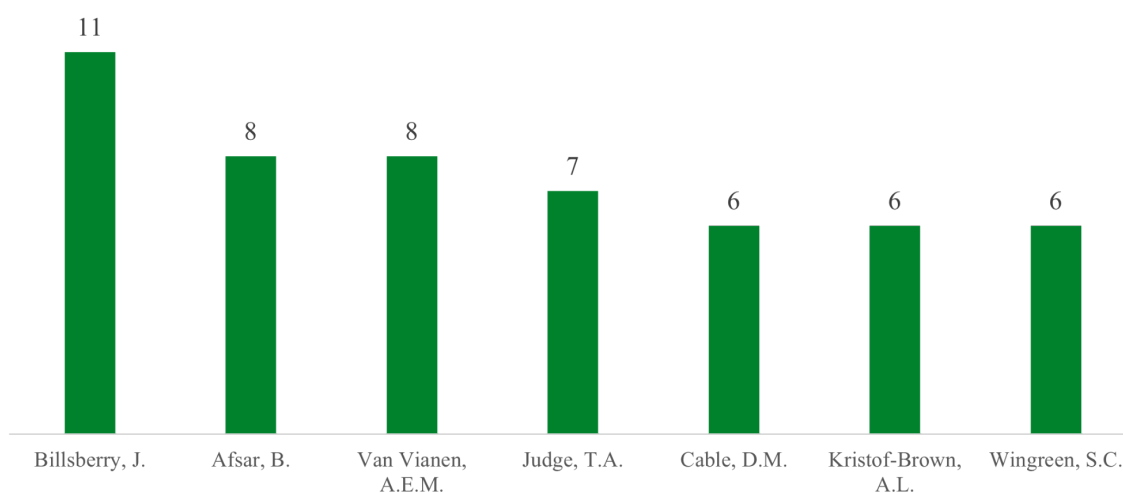


Esse levantamento contribui para mapear o corpus da teoria acumulada sobre a temática de forma a elencar as contribuições mais relevantes para a compreensão do conceito de Person-Organization Fit, conforme evidenciado acima.

### 5 - Autores que mais publicaram

Sob esse viés, verificou-se também os autores que mais publicaram acerca do tema, dados que são revelados na figura 3.

Figura 3 - Autores que mais publicaram



Fonte: Autoras

Frente ao maior número de publicações sobre o tema está Jon Billsberry da University of Wollongong na Austrália (11). Na sequência com 8 publicações, temos Bilar Afsar, da Hazara University Pakistan no Paquistão e Annelies E.M. van Vianen da University of Amsterdam na Holanda.



### 6 - Autores que mais foram citados

A partir da listagem dos artigos mais citados, nota-se que os autores com maior relevância na amostra são Amy L. Kristof-Brown e Daniel M. Cabe, dados que são detalhados no Quadro 2:

Quadro 2 - Autores que mais foram citados

Nº	Autores	Citações	País	Universidade atual
1	Amy L. Kristof-Brown (Kristof)	+7.565 (somando os três artigos)	EUA	University of Iowa (Tippie College of Business)
2	Daniel M. Cabe	3.806 (somando os três artigos)	Reino Unido	London Business School (Professor de Organizational Behavior)

Fonte: Autoras

Kristof, é vinculada à University of Iowa (EUA) e conta com 7.565 citações de seus artigos *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT*; *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications* e *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT*. Enquanto isso, Cabe, professor da London Business School (Reino Unido), dispõe de 3.806 citações dos seus artigos *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*; *Person - Organization fit, job choice decisions, and organizational entry* e *The Value of Value Congruence*.

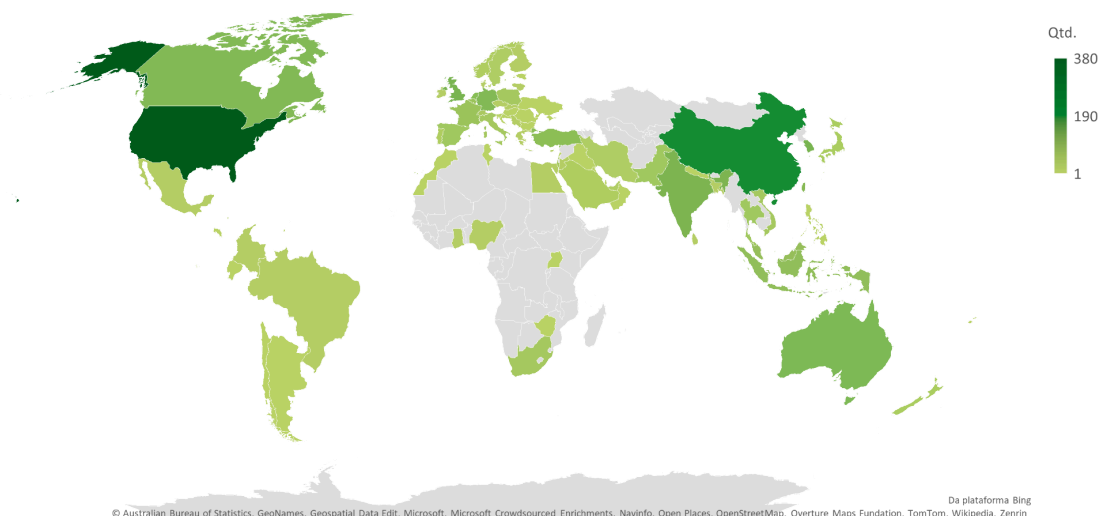
### 7 - Países que mais publicaram sobre a temática

Expandindo o olhar analítico sobre as publicações realizadas a respeito do tema, é explorado também o número de publicações de cada país.

A figura 4 apresenta, então, o ranking dos países que mais publicam. O grande destaque vai para os Estados Unidos (380), seguido pela China (167) e Reino Unido (67). Em relação ao Brasil, ele aparece na lista na 35ª posição, contando com apenas 6 publicações, fator este que confirma a necessidade da realização de mais estudos no país dentro dessa temática.

Figura 4 - Mapa coroplético dos países que mais publicam





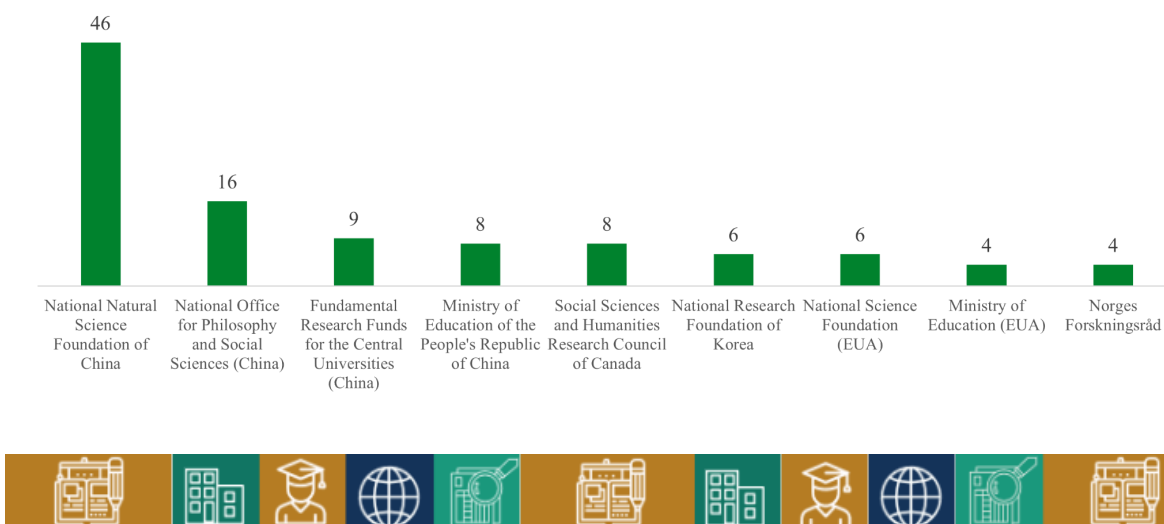
Fonte: Autoras

A partir da análise da distribuição mundial das pesquisas no mapa acima, é possível verificar a relevância do tema, que é amplamente estudado ao redor do mundo. Ainda, essa visão evidencia a concentração desses estudos na América do Norte, Europa e Ásia, sendo estes, então, considerados grandes centros de pesquisa sobre o tema.

### 8 - Agências financiadoras

Ao analisar os dados referentes às publicações sob o viés das principais agências financiadoras, confirmam-se os resultados apresentados anteriormente, visto que os destaques permanecem na América do Norte, Europa e Ásia.

Figura 5: Agências que mais publicam



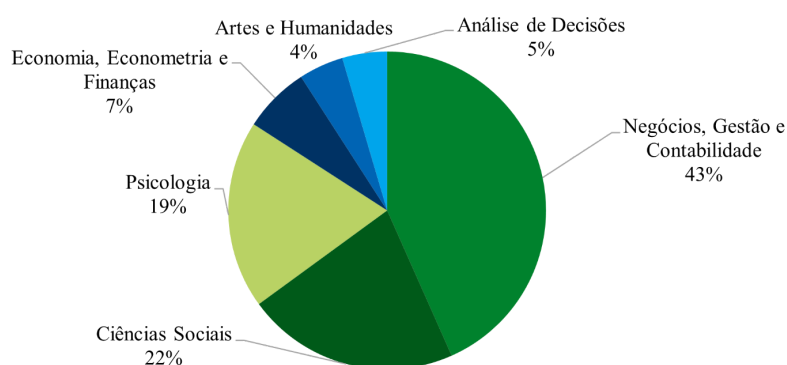
Fonte: Autoras

Ademais, de acordo com a figura 5, a China é o principal país dessa classificação, totalizando 79 publicações. Nesse caso, o Brasil não aparece na lista.

### 9 - Áreas que mais publicaram

Já analisando às áreas que mais publicaram, nota-se a importância do tema para a área de Negócios, Gestão e Contabilidade, visto que esta representa sozinha 43% das publicações realizadas, de acordo com a figura 6.

Figura 6: Áreas que mais publicaram



Fonte: Autoras

Ademais, as áreas de Ciências Sociais (22%) e Psicologia (19%) demonstraram-se relevantes no cenário de publicação. Dessa forma, estas três áreas totalizam 84% das pesquisas realizadas, representando os principais interesses de análise do tema.

### 10 - Revistas vs. Indexação

De forma a complementar essa análise, foi explorado também as principais revistas que publicam sobre o tema em busca de identificar os veículos mais relevantes e o seu posicionamento. Abaixo, o quadro 3 evidencia os resultados encontrados:



Quadro 3 – Revistas que mais publicam

Revista	Quantidade publicação	País	Quartil
Frontiers in Psychology	32	Suíça	Q2
Journal of Vocational Behavior	24	Estados Unidos	Q1
International Journal of Human Resource Management	23	Reino Unido	Q1
Journal of Business Ethics	23	Holanda	Q1
Journal of Managerial Psychology	23	Reino Unido	Q2
Journal of Applied Psychology	19	Estados Unidos	Q1
Sustainability Switzerland	17	Suíça	Q2
Personnel Review	16	Reino Unido	Q1
Academy of Management Annual Meeting Proceedings	15	Estados Unidos	Sem quartil assinalado
International Journal of Selection and Assessment	14	Reino Unido	Q1

Fonte: Autoras

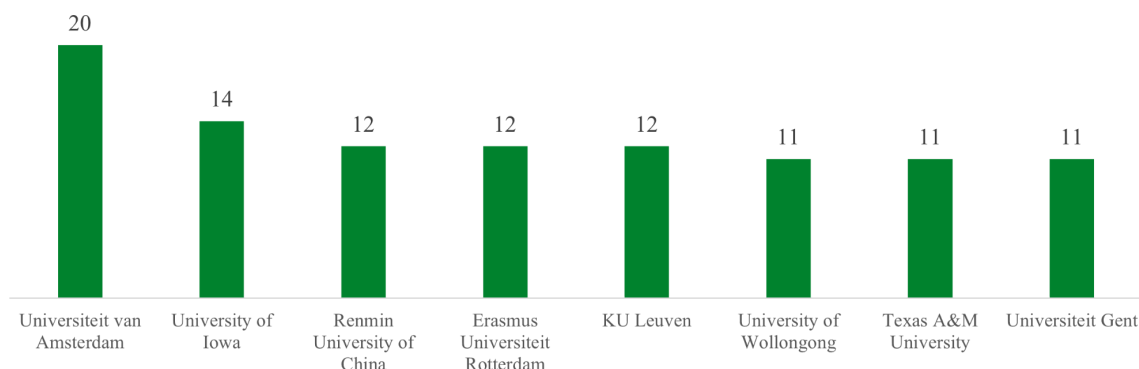
Em relação às revistas que mais publicam artigos sobre a temática em análise, os principais veículos são: Frontiers in Psychology, revista Q2 da Suíça, que conta com 32 publicações e a Journal of Vocational Behavior, revista Q1 dos Estados Unidos com 24 publicações. A produção concentra-se em periódicos de alto impacto (Q1), com domínio anglófono (Reino Unido/EUA) e um título suíço de grande capilaridade, sugerindo foco temático transversal entre psicologia aplicada, comportamento vocacional, ética nos negócios e gestão de pessoas.

### 12 – Universidades que mais publicam sobre a temática

Para aumentar o grau de detalhamento, por fim, analisamos as publicações por universidade, vide figura 7.

Figura 7: Universidades que mais publicam





Fonte: Autoras

Os destaques são: Universiteit van Amsterdam (20), University of Iowa (14), Renmin University of China (12), Erasmus Universiteit Rotterdam (12) e K U Leuven (12). Esses resultados finais conversam os dados levantados previamente, reiterando a concentração dos estudos na América do Norte, Europa e Ásia.

### 3ª ETAPA – Detalhamento, modelo integrador e validação por evidências

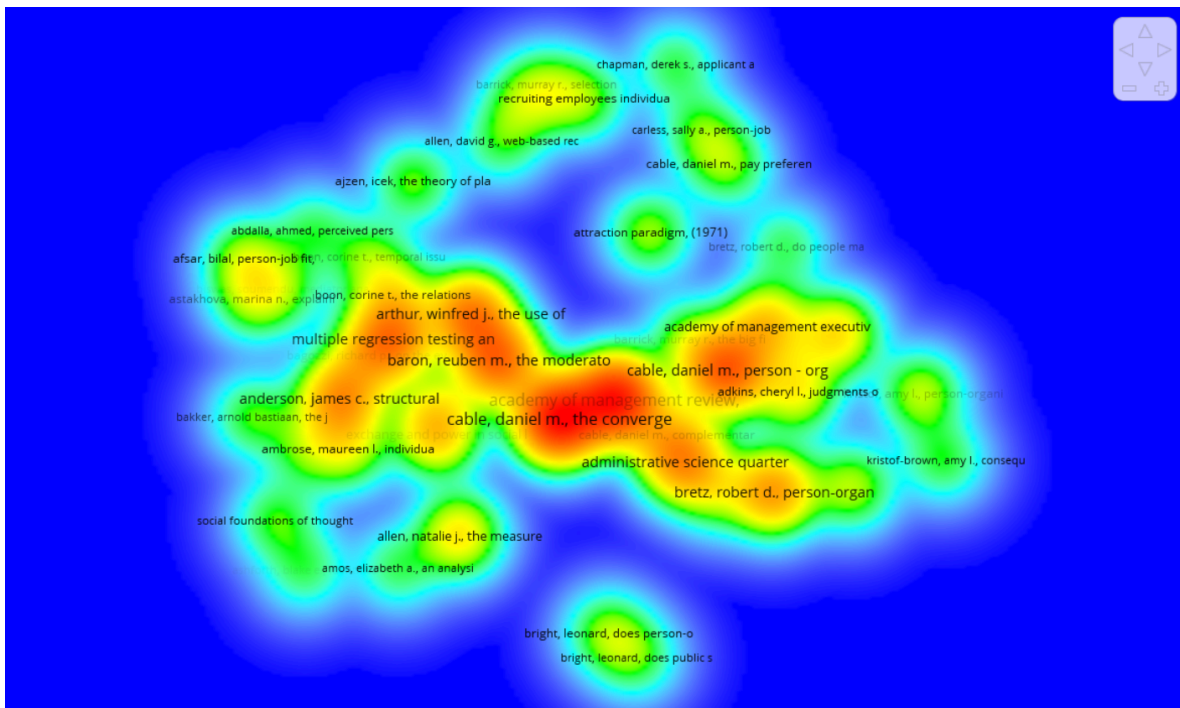
#### *Co-citation*

Nesta etapa da revisão literária, busca-se identificar um padrão de co-citação, ou seja, quando dois artigos são citados conjuntamente, a fim de indicar proximidade temática entre as obras.

Para tal, foi elaborado um mapa de calor, visto na figura 8, a partir do agrupamento daqueles estudos que foram citados, juntos, no mínimo 20 vezes. No mapa apresentado, as cores mais intensas representam os pares de trabalhos mais recorrentes na base de referência de 1.236 artigos selecionados inicialmente. A análise deste agrupamento revelou 5 clusters principais, conforme descrito a seguir.

Figura 8: Mapa de calor de co-citação





Fonte: VosViewer

O cluster 1 é representado pelo artigo *The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity*, de Winfred Arthur Jr., Suzanne T. Bell, Anton J. Villado e Dennis Doverspike, publicado em 2006 e referenciado por 98 citações. O objetivo principal do estudo foi avaliar a validade relacionada ao critério de adequação pessoa-organização (P-O Fit) como preditor do desempenho no trabalho e da rotatividade (turnover). Sob esse viés, os resultados encontrados levantam preocupações sobre o uso do P-O Fit na tomada de decisões de emprego, sugerindo que ele não é um bom preditor de desempenho, embora possa ter utilidade na previsão de turnover.

Já no Cluster 2, o artigo *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, de Daniel M. Cable e D. Scott DeRue, publicado em 2002, é mencionado na consulta com 182 citações. Este estudo investigou as percepções que funcionários desenvolvem sobre três tipos distintos de adequações organizacionais: pessoa-organização (P-O Fit), necessidades-suprimentos (N-S Fit) e demandas-habilidades (D-A Fit). No que se tange às percepções de P-O Fit, estas estavam relacionadas a resultados focados na organização, incluindo identificação organizacional, suporte organizacional percebido, comportamentos de cidadania organizacional e decisões de permanência. Já as percepções de N-S Fit estavam relacionadas a resultados focados no trabalho e na carreira, enquanto em



contrapartida, as percepções de D-A Fit não estavam relacionadas aos resultados hipotetizados de desempenho no trabalho e aumentos salariais. O estudo concluiu, também, a importância da relação do P-O Fit com N-S Fit e D-A Fit.

Em relação ao cluster 3, tem-se a pesquisa intitulada Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective, de Daniel M. Cable e Timothy A. Judge, publicada em 1994, conta com 28 citações. O estudo fala sobre como as preferências salariais influenciam as decisões de busca de emprego e como as características disposicionais dos candidatos afetam suas preferências por sistemas de remuneração, adotando a perspectiva do ajuste pessoa-organização (P-O Fit). Os resultados obtidos apoiaram a hipótese de que os candidatos eram mais atraídos por organizações que ofereciam altos níveis salariais, benefícios flexíveis, remuneração baseada no indivíduo e políticas de pagamento fixo, sendo que o nível salarial foi a característica de remuneração mais importante. Além disso, os achados sugeriram que a atratividade dessas políticas de remuneração pode ser intensificada por maiores níveis de ajuste entre traços de personalidade individuais e as características do sistema de compensação.

No cluster 4, considera-se o artigo Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success, de Robert D. Bretz, Jr. e Timothy A. Judge, datado de 1994 e que conta com 82 citações. O estudo estendeu a Teoria do Ajuste ao Trabalho (TWA) examinando o ajuste pessoa-ambiente em contextos organizacionais. Os resultados mostraram que indivíduos com alto P-O Fit apresentaram pontuações significativamente mais altas em satisfação no trabalho, anos de permanência, salário e nível de emprego em comparação com aqueles com baixo P-O Fit.

Por fim, o estudo Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?, de Leonard Bright, publicado em 2007, representa o Cluster 5 com 28 citações. Esta pesquisa investigou se o ajuste pessoa-organização (P-O Fit) mediará a relação entre a motivação para o serviço público (PSM) e o desempenho no trabalho de funcionários públicos. As descobertas indicaram que indivíduos com altos níveis de PSM eram significativamente mais congruentes com sua organização. Além disso, o estudo traz que o P-O Fit também relaciona-se positivamente com o desempenho no trabalho, onde maior compatibilidade resultou em desempenho mais alto. Nesse contexto, foi constatado que o P-O Fit foi o fator que melhor

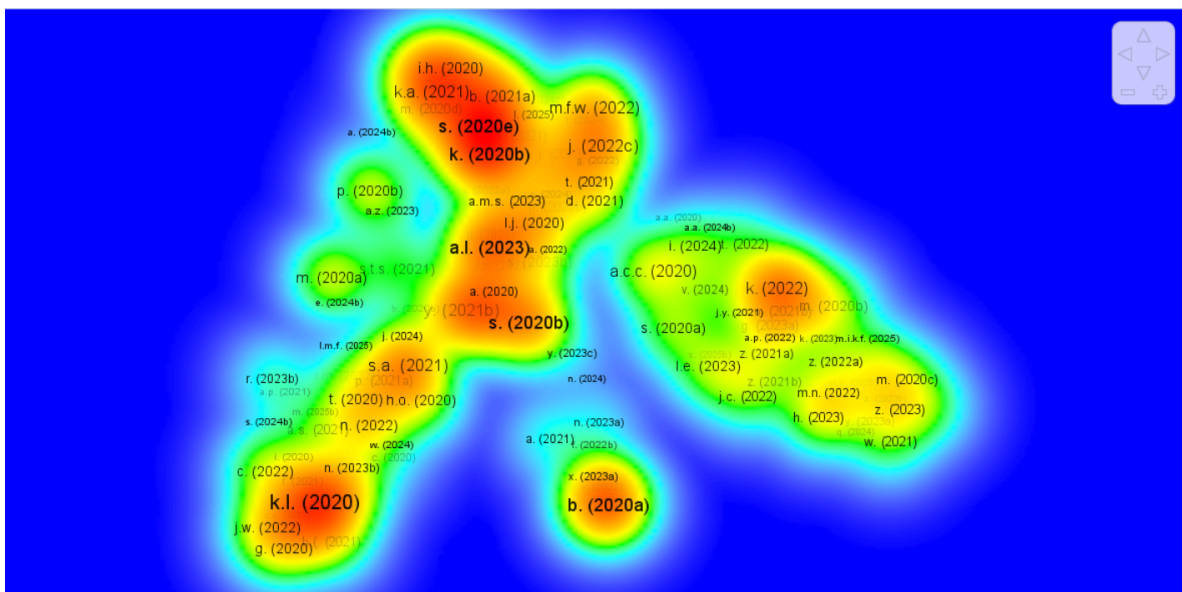


explicou o desempenho no trabalho na amostra analisada, sugerindo que a PSM contribui indiretamente neste aspecto.

### ***Bibliographic Coupling***

Para complementar a pesquisa, é elaborado também o acoplamento bibliográfico, que refere-se ao agrupamento de publicações que compartilham referências em comum. Sendo assim, funciona como um indicador das principais frentes de pesquisa sobre o tema em análise. Neste estudo, foi feita a construção do mapa de calor com o recorte temporal dos últimos cinco anos, 2020 a 2025, da amostra de 575 artigos, no qual as intensidades refletem a força do acoplamento entre pares de documentos. A análise de agrupamento identificou 3 clusters principais listados abaixo e exibidos na figura 9.

Figura 9: Mapa de calor de acoplamento bibliográfico



Fonte: VosViewer

No cluster 1, o artigo principal é Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action (Kristof-Brown, Schneider, & Su, 2023), com 75 citações. Trata-se de uma revisão histórica de 50 anos da literatura sobre ajuste pessoa-organização (P-O Fit). Deste modo, o estudo aborda seis “enigmas” (conundrums) centrais que refletem o conceito, como a melhor forma de medi-lo e o nível de análise apropriado. As conclusões encontradas indicam que o P-O Fit é consideravelmente relevante para perspectivas individuais, como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, contudo, a



sua validade preditiva do P-O Fit para o desempenho no trabalho é tipicamente fraca. Por fim, o artigo também questiona a desejabilidade universal do P-O Fit, notando que pode haver benefícios no desajuste (misfit) ou preocupações quanto à diversidade.

O Cluster 2 é composto pelo artigo Working While Liberal/Conservative: A Review of Political Ideology in Organizations (Swigart et al., 2020), que conta com 101 citações. Este trabalho revisa a influência da Ideologia Política (IP) nas organizações, conceptualizando-a em três lentes: valores, identidade e afiliação partidária. Diante disso, é apresentado que a IP como valores é o foco dominante, demonstrando que ela influencia decisões estratégicas de líderes, enquanto a IP como identidade afeta a dinâmica social e pode ativar estereótipos e conflitos entre grupos. Os resultados, portanto, indicam que o ajuste percebido de IP com supervisores (P-S Fit) ou colegas está ligado a menor estresse e maior satisfação no trabalho.

Já o Cluster 3 refere-se ao artigo Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, PO fit, and employee voice behaviors through work engagement (Kao et al., 2022), que apresenta 46 citações. A pesquisa utilizou a Teoria da Autodeterminação (SDT) e o Modelo de Demandas-Recursos do Trabalho (JD-R) para relacionar a autonomia, o engajamento e o comportamento de voz. Nesse cenário, resultou-se que o Ajuste Pessoa-Organização (P-O Fit) serviu como moderador contextual, pois fortaleceu o efeito direto do engajamento e o efeito indireto da autonomia na voz promotora. No entanto, o P-O Fit não teve influência condicional sobre a voz proibitiva, sugerindo que os tipos de voz são impulsionados por processos distintos.

### **Modelo integrador**

Por fim, como resultado da revisão sistemática, é estruturado o modelo integrador. Trata-se da representação gráfica das principais descobertas alcançadas a partir do estudo da literatura do tema proposto. Com isso, é possível compilar os resultados encontrados mais relevantes e alcançar novas perspectivas sobre o tema.

Figura 10: Modelo Integrador





Fonte: Autoras

A figura 10, vista acima, evidencia os achados mais proeminentes acerca da busca pelo tema de Ajuste Pessoa-Organização e suas inter-relações. Tem-se que seu conceito é melhor definido como a compatibilidade entre o indivíduo e a organização, tendo ainda duas classificações: suplementar e complementar.

Ademais, os principais resultados encontrados na literatura demonstram que a influência do P-O FIT inclui comprometimento e identificação organizacional, satisfação no trabalho, intenção de permanência, atratividade, sendo essas suas principais associações e vertentes de pesquisa.

Nota-se que, dentre os destaques revelados nesta pesquisa, não foram encontrados resultados expressivos sobre a relação do tema com da Geração Z, evidenciando a necessidade de ampliação de pesquisa a partir desse recorte temático.

### Considerações Finais

Este estudo analisou, por meio do modelo TEMAC, os estudos realizados nos últimos 30 anos sobre Ajuste Pessoa-Organização, identificando as principais vertentes do tema a partir de uma vasta pesquisa na base de dados Scopus, da inter-relação dos dados encontrados e da validação dessas evidências.



No que tange aos resultados da revisão literária, constata-se a relevância da temática, uma vez que houve um notório crescimento das pesquisas nos últimos 5 anos, especialmente no Hemisfério Norte e no âmbito de Administração. O destaque da sua abordagem está voltado para o cenário de Gestão de Pessoas, em que suas principais associações estão relacionadas ao eixo de Comportamento Organizacional, sendo esta, então, a principal área de interesse do tema.

Em resposta à questão central deste estudo, que buscava entender se a Geração Z está contemplada nos estudos sobre P-O Fit, a revisão bibliográfica indica que, de fato, existe uma lacuna substancial a ser investigada. A análise dos principais estudos realizados sobre P-O Fit não revelou resultados expressivos que articulem de forma direta essa temática com a Geração Z. Isso revela-se, sobretudo, em virtude de não haver nenhuma menção a este recorte temático nos artigos mais citados sobre o tema, bem como naqueles mencionados como destaque de co-citation e coupling.

Este achado indica que, embora o P-O Fit, por analisar a compatibilidade entre valores individuais e organizacionais, seja um elemento-chave para compreender as novas dinâmicas organizacionais que desprendem da entrada da geração Z no mercado de trabalho, o campo de estudos sobre o tema ainda carece de foco direcionado a essa relação..

Para estudos futuros, é fundamental a continuidade das pesquisas sobre P-O Fit com a introdução de novos recortes temáticos, priorizando a relação deste conceito com a Geração Z. Sugere-se a investigação de como os valores específicos dessa geração, que traz novas expectativas sobre trabalho, se alinham com diferentes culturas organizacionais e como essa congruência impacta em suas atitudes e comportamento organizacionais, como a satisfação no trabalho e a intenção de permanência. Adicionalmente, tendo em vista que o Brasil aparece na 35ª posição no ranking de países que mais publicam, com apenas seis documentos, é necessário fomentar estudos que contextualizem esta temática no cenário nacional.

## Referências

ANDERSON, James C.; GERBING, David W. **Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach**. Psychological Bulletin, v. 103, p. 411-423, 1988.



ARTHUR, Winfred, Jr. et al. **The sue of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity.** *Journal of Applied Psychology*, v. 91, p. 786-801, 2006.

BAARD, Paul P.; DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings.** *Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, p. 2045-2068, 2004.

BARTRAM, Dave. **The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation.** *Journal of Applied Psychology*, v. 90, p. 1185-1203, 2005.

CABLE, Daniel M.; JUDGE, Timothy A. **Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective.** *Personnel Psychology*, v. 47, n. 2, p. 317-348, 1994.

CABLE, Daniel M.; DeRUE, D. Scott. **The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions.** *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 5, p. 875-884, 2002.

CHATMAN, Jennifer A. **Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms.** *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 459-484, 1991.

EDWARDS, Jeffrey R. **Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique.** John Wiley & Sons, 1991.

EDWARDS, Jeffrey R.; CABLE, Daniel M. **The value of value congruence.** *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 3, p. 654-677, 2009.

GREGURAS, Gary J.; DIEFENDORFF, James M. **Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory.** *Journal of Applied Psychology*, v. 94, n. 2, p. 465-477, 2009.

KRISTOF, Amy L. **Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications.** *Personnel Psychology*, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. **Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit.** *Personnel Psychology*, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LAW, Kenneth S.; WONG, Chi-sum; MOBLEY, William H. **Toward a taxonomy of multidimensional constructs.** *Academy of Management Review*, v. 23, p. 741-755, 1998.

MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maíra Santos. **Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora.** In: **AEDEM International Conference.** 2017. p. 427-442.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

PODSAKOFF, Philip M. et al. **Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.** *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 879-903, 2003.



TZINER, Aharon. **Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion.** Journal of Social Behavior and Personality, v. 2, p. 63-78, 1987.

VANDENBERG, Robert J.; SCARPELLO, Vida. **The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews.** Journal of Applied Psychology, v. 75, p. 60-67, 1990.

VERQUER, Michelle L.; BEEHR, Terry A.; WAGNER, Steven H. **A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes.** Journal of Vocational Behavior, v. 63, n. 3, p. 473-489, 2003.

