



ISPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

E SE OS EXPATRIADOS DECIDEM SAIR? EFEITO
MEDIADOR DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA
RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GRH E A
INTENÇÃO DE *TURNOVER*

ANA CLARA DE OLIVEIRA PIMENTA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não representa apenas o resultado de extensas horas de estudo, reflexão e trabalho, foi pensada e amadurecida ao longo do tempo e, tal como qualquer texto, mesmo que muito modesto, não pôde ser concebida sem a ajuda de um número considerável de pessoas.

Em primeiro lugar agradeço ao Professor Doutor Francisco Cesário pela sua orientação construtiva, perspicácia, conhecimento, disponibilidade e apoio constante. Sem este forte apoio não teria sido possível.

A todos aqueles que participaram nesta investigação através da resposta aos questionários, o meu sincero agradecimento pelo importante contributo que deram a esta investigação, nomeadamente aos Expatriados que se encontram, ou que se deslocam à Refriango em Angola.

A todos os professores e colegas de mestrado pelas conversas construtivas, encorajamento e disponibilidade prestados ao longo destes anos.

Ana Serejo estás no meu coração. Agradeço-te toda a paciência, motivação e empenho que demonstraste ao longo destes anos.

Aos meus pais, agradeço do fundo do coração o apoio constante e a dedicação de toda uma vida.

Ao meu Tio José por inculcar em mim o amor ao estudo e à realização profissional.

Ao Válter pelo amor incondicional, conselhos sensatos e paciência que sempre me disponibilizou.

A todos os meus amigos, pela força que me transmitiram durante este período e ao longo da minha vida

Às minhas irmãs pelos momentos de descontração, pelas conversas de incentivo nos momentos mais difíceis, apoio e amizade. Acima de tudo pelo carinho e partilha de emoções que sempre me fizeram crescer.

E ao Vasco, a luz dos meus olhos, que embora não compreenda ainda porque a mãe nem sempre está presente, soube esperar e mimar com beijinhos quando mais precisei.

A todos vos dedico este trabalho.

INDICE

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
Contexto de Expatriação	2
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3
Contrato Psicológico	7
Intenção Voluntária de Saída da Organização (intenção de <i>turnover</i>)	11
Modelo de Investigação	13
Hipóteses de Investigação	13
MÉTODO	14
Design	14
Participantes	14
Procedimento	16
Variáveis e Medidas	16
Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	16
Escala de Cumprimento de Contrato Psicológico	17
Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	18
Variáveis Sociodemográficas	18
RESULTADOS	19
Qualidades Métricas das Escalas	19
Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	19
Escala de Cumprimento de Contrato Psicológico	21
Escala de Intenção de Turnover	22
Teste de Hipóteses	23
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29

Limitações	31
Implicações Práticas	32
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	40
Anexo A - Questionário	41
Anexo B - Qualidades Métricas da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	47
Anexo C – Qualidades Métricas da Escala de Cumprimento de Contrato Psicológico	52
Anexo D – Qualidades Métricas da Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização das formas de expatriação	2
Tabela 2. Dimensões do Contrato Psicológico, no que diz respeito às promessas da Organização	8
Tabela 3. Dimensões do Contrato Psicológico, no que diz respeito às promessas do Indivíduo	9
Tabela 4 Tipos de Contrato Psicológico	9
Tabela 5. Tipo de violação do Contrato Psicológico	10
Tabela 6. Determinantes da Intenção Voluntária de Saída	12
Tabela 7. Análise Descritiva da Amostra do Estudo	15
Tabela 8. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de PGRH	47
Tabela 9. Extração de fatores através do método de Kaiser (<i>eigenvalues</i>) para a escala de PGRH	47
Tabela 10. Saturação dos itens pelas componentes principais extraídas com rotação <i>varimax</i> para a escala de PGRH	48
Tabela 11. Tabela dos componentes principais para a escala de PGRH, forçado a 1 fator	49
Tabela 12. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de PGRH, forçada a 1 fator (eliminado item 2 e 26)	49
Tabela 13. Percentagem de variância explicada pelos componentes para a escala de PGRH, forçado a 1 fator (eliminado item 2 e 26)	50
Tabela 14. Análise Descritiva dos itens da Escala de PGRH	50
Tabela 15. Fidelidade da escala de PGRH	51
Tabela 16. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de CCP	52
Tabela 17. Percentagem de variância explicada pelos componentes para a escala de CCP, forçado a 1 fator	52
Tabela 18. Tabela dos componentes principais para a escala de CCP, forçado a 1 fator	52
Tabela 19. Análise Descritiva dos itens da Escala de CCP	53
Tabela 20. Fidelidade da escala de CCP	53

Tabela 21. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de IT	54
Tabela 22. Percentagem de variância explicada pelos componentes, através do método de Kaiser (<i>eigenvalues</i>) para a escala de IT	54
Tabela 23. Análise Descritiva dos itens da Escala de IT	54
Tabela 24. Fidelidade da Escala de CCP	54
Tabela 25. Matriz de Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	23
Tabela 26. Análise de Regressão Linear das PGRH na Intenção de <i>Turnover</i>	24
Tabela 27. Descrição do teste de mediação	25
Tabela 28. Análise de Regressão Linear das PGRH no Cumprimento do Contrato Psicológico	26
Tabela 29. Análise de Regressão Linear do Cumprimento do Contrato Psicológico na Intenção de <i>Turnover</i>	26
Tabela 30. Resumo dos resultados das análises de Regressão Linear das variáveis em estudo	26
Tabela 31. Análise de Regressão Linear Múltipla para verificar efeito de mediação do CCP na relação das PGRH com a Intenção de <i>Turnover</i>	27
Tabela 32. Resultados do teste de <i>Sobel</i>	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de investigação	13
Figura 2. Teste de <i>Sobel</i> , para o teste de mediação	28

RESUMO

O presente estudo procurou conhecer o efeito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Intenção de *Turnover* em Expatriados. Adicionalmente, analisou-se o papel mediador da percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico.

Numa amostra constituída por 100 expatriados, na sua maioria em Angola, as PGRH mostraram ter um efeito significativo e negativo na Intenção de *Turnover* dos inquiridos. Assim, quanto mais eficazes os Expatriados consideram as PGRH, menor a Intenção de *Turnover*.

Além disso, a percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico provocou uma diminuição significativa desta relação entre as PGRH e a Intenção de *Turnover*, o que sugere que, a percepção de Cumprimento de Contrato Psicológico medeia totalmente a relação encontrada entre as PGRH e a Intenção de Saída Voluntária da Organização.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, *Turnover*, Expatriados

ABSTRACT

This research focuses on the study of the effects of the Human Resources Practices on Turnover Intention for Expatriates. Additionally, we analyzed the mediating role of Psychological Contract Compliance.

In a sample of 100 Expatriates, mostly all from Angola, the HR Practices had a negative and significant effect on Turnover Intention. Thus, the more important is HR Practices, for Expatriates, the lower is the Turnover Intention.

Moreover, the perception of the Psychological Contract Compliance decreased significantly this relationship between the HR Practices and Turnover Intent. This last result suggests that the perception of Psychological Contract fulfillment fully mediates the relationship between HR Practices and Turnover Intention.

Key-words: Human Resources Practices, Turnover, Expatriates

INTRODUÇÃO

O crescimento contínuo de negócios internacionais e o significativo aumento de pessoas que trabalham fora do seu país tem vindo gradualmente a mudar o foco da gestão de recursos humanos.

A despesa com pessoal representa, para a maioria das empresas internacionalizadas, a principal parcela de custos, ao mesmo tempo que as competências da sua mão de obra são os fatores responsáveis pelo seu sucesso (Câmara, 2011). Tendo em conta que a expatriação por si só corresponde entre duas a quatro vezes o custo que a empresa teria com o empregado no país de origem (Briscoe, 1995) torna-se necessário que surjam novas práticas que visem o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais ajustadas ao desafio de uma missão internacional (Caligiuri, 2000).

Posto isto, algumas organizações colocam o seu desempenho em causa pelo simples fato de negligenciarem Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) essenciais numa missão internacional, aumentando assim a probabilidade de retorno do expatriado antes do previsto (Avril e Magnini, 2007; Bruning e McCaughey, 2005; Minter, 2008).

Outra variável que tem assumido cada vez mais importância no meio académico é o Contrato Psicológico. Alguns estudos, na área da gestão de expatriados, têm vindo a mostrar que a perceção de Cumprimento de Contrato Psicológico (CCP) tem um impacto positivo na atitude de trabalho (Guzzo, Noonan e Elron, 1994; Cropanzano, Prehar e Chen, 2002; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer e Luck, 2005). Assim sendo, o CP deverá então ser visto e tratado como uma variável essencial na gestão internacional. As expetativas colocadas numa missão desta natureza serão certamente diferentes (em toda a sua magnitude) das expetativas comuns empregado-empregador-empregado. Este fato, naturalmente aumenta o interesse no seu estudo.

Posto isto, neste estudo procuramos estabelecer uma relação entre as PGRH e a Intenção Voluntária de Saída da Organização (Intenção de *Turnover*), sendo esta uma relação mediada pela perceção de Cumprimento de Contrato Psicológico. Ou seja, quanto maior eficácia e importância são atribuídas às PGRH, maior a perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico e menor será a Intenção de *Turnover*.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Contexto de Expatriação

A expatriação é um fenómeno que não surge isolado do seu contexto, pelo que se torna necessário apresentar uma breve descrição dos mais recentes mercados globais.

Verificamos, atualmente, que as diversas economias nacionais estão de tal forma interligadas que não só dependem umas das outras como ao mesmo tempo se complementam. Este fato é um dos motivos pelos quais as empresas dos países ricos, para se manterem competitivas, se vêm obrigadas a deslocalizar a sua produção, para países onde a mão de obra é mais barata.

Mas não se trata apenas de mão de obra mais barata, temos vindo a assistir a um constante e crescente movimento de fusões e aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas de empresas multinacionais e transnacionais o que inevitavelmente conduz ao aumento do número de colaboradores a viver e a trabalhar em países estrangeiros, ou seja, expatriados (Shephard, 1996).

Mais recentemente, a taxa de desemprego registada em Portugal, com índices históricos e a própria situação que se vive por toda a Europa, torna bastante apetecíveis os mercados e economias emergentes como é o caso de Angola ou Moçambique. As empresas portuguesas procuram expandir-se para estas zonas do globo e naturalmente o número de pessoas necessário para este alargamento é significativamente elevado.

A expatriação pode ser caracterizada, segundo Pucik (cit. por Câmara, 2011) pela conjugação de dois fatores: finalidade e duração (Tabela 1).

Tabela 1. Caracterização das formas de expatriação (Câmara, 2011)

		Finalidade	
Duração		Satisfação de necessidades	Aquisição de Conhecimento
	Longa	Representação da empresa-mãe	Desenvolvimento de competências
	Curta	Resolução de problemas	Progressão de carreira

A saída do colaborador do seu país de origem pode tratar-se de uma deslocação temporária, normalmente de duração inferior a um ano, relacionada sobretudo com a resolução de problemas pontuais ou aquisição de experiência para efeitos de progressão de carreira (Câmara, 2011) ou de longa duração, quando falamos em períodos que excedem um ano. De acordo ainda com o mesmo autor, o recurso a deslocações de curta duração é muito frequente principalmente por se tratar de apoio técnico e resolução de problemas pontuais que não justificariam manter uma equipa em permanência no local. Por sua vez, a expatriação, ou seja uma permanência no estrangeiro mais longa e renovável, implica a alteração do local de trabalho e destina-se sobretudo ao preenchimento de cargos dirigentes ou com elevado grau de especialização (Câmara, 2011).

Qualquer que seja o tipo de expatriação, longo ou curto prazo, vários estudos apontam que o apoio à carreira corporativa com o objetivo de retenção de estrangeiros tornou-se um importante determinante do sucesso do negócio internacional (Selmer, Ebrahimi e Mingtao, 2000; Tung, 1998). Apesar destas conclusões, a pesquisa tem demonstrado que as empresas-mãe têm dado pouca atenção à carreira dos expatriados e que este será um dos pontos que tem falhado para a sua retenção (Black, Gergersen, Mendenhall e Stroh, 1999; Selmer et al, 2000; Stahl, Miller e Tung, 2002; Suutari e Brewster, 2003; Riusula e Suutari, 2000).

Para Stroh (1995), os custos com o retorno antecipado de colaboradores expatriados são significativos, quer a nível financeiro quer a nível estratégico. O expatriado adquire um conhecimento específico do mercado, competências pessoais e profissionais, rede de contatos assim como competências de gestão em geral que são vitais para uma vantagem competitiva da empresa (Fink, Meierewert e Rohn, citado por Câmara, 2011).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A problemática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é desde há muito tempo uma preocupação dos profissionais, pois o resultado organizacional depende da existência de recursos adequados, competentes e motivados.

A necessidade de concetualizar modelos que sistematizem as práticas de GRH deve-se principalmente a três fatores: (1) a gestão do emprego é determinante para o bom funcionamento da sociedade (ordem social); (2) a relação entre trabalho e recompensa e a relação de poder inerente ao trabalho apresentam fortes impactos nos problemas sociais (ordem política); (3) a GRH tem como principal contributo assegurar, no contexto

organizacional, o exercício da autoridade, a definição dos papéis e a partilha de valores e objetivos comuns (ordem cultural) (Tyson, cit. por Neves, 2002).

Hoje em dia, não é ainda conhecido um modelo concetual que delimite as PGRH quer em termos de dimensões, quer em termos dos respetivos conteúdos uma vez que a investigação empírica nesta área é escassa (Neves, 2002). Para este autor, a GRH pode ser definida como um conjunto de saberes e simultaneamente uma atividade que tem como objetivo influenciar atitudes e comportamentos das pessoas com recurso a um sistema de gestão.

Tendo como base as escolas de pensamento com maior contributo teórico na GRH, Neves (2002) afirma ser possível identificar as dimensões mais frequentemente referidas na literatura: recrutamento e seleção, formação, remuneração, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos.

Existe um consenso claro face à ideia de que as PGRH apresentam um impacto positivo nas organizações (Rao, 1990; Yeung e Berman, cit. por Agarwala, 2003), uma vez que dão origem a certas atitudes, comportamentos e perceções promotoras de vantagem competitiva.

Becker e Gerhart (1996) conduziram um estudo no qual relacionavam as PGRH com a satisfação, intenção de permanência e desempenho organizacional. Estes autores concluíram que as organizações com PGRH mais adequadas apresentavam maior empenhamento organizacional e conseqüentemente maiores níveis de satisfação, intenção de permanência e níveis superiores de desempenho.

Estes são também fatores de elevado interesse em contexto de gestão internacional. A crescente globalização dos negócios tem vindo a reconhecer a Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH) como um fator determinante no sucesso das suas atividades (Neves, 2002). Tratando-se de uma disciplina recente, existe ainda pouca investigação, sobretudo em áreas como as que respeitam ao insucesso na expatriação.

Para que, de alguma forma, o sucesso da expatriação possa ser predito, os especialistas em recursos humanos internacionais, concordam quanto à importância de as empresas multinacionais e transnacionais manterem programas capazes de atrair, selecionar, desenvolver e reter empregados que possam viver e trabalhar eficazmente no exterior (Caligiuri, 2000).

Na mesma linha, Minter (2008) enumera algumas PGRH que devem ser consideradas para alcançar o sucesso da expatriação, são elas: adequação dos critérios de seleção,

preparação de um programa informativo sobre cultura, valores, aspetos linguísticos e étnicos do país de acolhimento, suporte ao longo da missão e perspectivas de carreira.

Os critérios de recrutamento e seleção assim como a preparação antes da expatriação têm sido alvo de vários estudos, sendo que as dimensões comportamentais do candidato são as características mais apontadas como fator de sucesso na expatriação (Downes, Varner e Musinski, 2007, Tye e Chen, 2005).

Briscoe (1995) identificou como preditores de sucesso, os seguintes fatores: adaptabilidade, sensibilidade cultural, maturidade, trabalho em equipa e desembaraço.

Câmara (2011) identifica então um perfil comportamental de sete competências passível de ser medido durante uma entrevista de seleção, do qual fazem parte: capacidade de adaptação à mudança, abertura de espírito, sociabilidade, sensibilidade, tolerância ao *stress*, curiosidade intelectual e respeito pelos outros.

Muitas organizações, tradicionalmente, ainda optam por selecionar o candidato a expatriado tendo por base o seu desempenho no país de origem (Andreason e Kinneer, 2005; Bruning e McCaughey, 2005), contudo este processo tem vindo a ser criticado pois o perfil necessário para enfrentar uma experiência desta natureza não coincide com o perfil mais ajustado a essa função na empresa-mãe (Bruning e McCaughey, 2005; Tung, 1984).

Outro ponto de verdadeira importância no momento de seleção de um expatriado prende-se com a situação familiar do candidato. Neste campo a pesquisa é unânime, a falta de bem-estar da família (Black e Gregersen, 1991; Black e Mendenhall, 1991; Riusala e Suutari, 2000) e a falta de apoio na inserção da família do expatriado no país de acolhimento são os motivos mais atribuídos ao insucesso na expatriação.

No que diz respeito às PGRH relacionadas com sucesso na expatriação, a formação inicial tem sido apontada como uma das responsáveis (Bruning e McCaughey, 2005). Por sua vez, a ausência de formação inicial tem sido considerada como um dos fatores de insucesso. Este tipo de formação varia consoante o tempo de expatriação, sendo que para deslocações até 6 meses poderá apenas ser fornecido conhecimento básico, livros e filmes sobre o país de acolhimento e treino em sensibilidade cultural - formação de familiarização (Littrell, Salas, Hess, Paley e Riedel, 2006). Para missões mais longas os autores sugerem que seja preparada uma formação de unificação que englobe o que foi referido anteriormente mas que seja complementada com “*role-playing*”, discussão de estudos de caso e até mesmo uma viagem ao país de acolhimento (para o candidato e família) (Littrell et al, 2006).

Tendencialmente, hoje em dia, começam a surgir outras alternativas a esta formação inicial tais como resumos e visitas experimentais (Avril e Magnini, 2007).

Embora todos os estudos apontem para as vantagens de um treino inicial, um estudo levado a cabo por Tung mostra que apenas 69% das empresas europeias adotam programas de formação (Câmara, 2011).

À chegada ao país de acolhimento, o ajustamento cultural vai permitir que se integre mais rapidamente (Littrell et al, 2006). Este ajustamento pode ser definido como a intensidade pela qual os indivíduos se sentem psicologicamente confortáveis a viver fora do seu país de origem (Caligiuri, 2000) e é fortemente influenciado pela satisfação na função, orientação para a aprendizagem, socialização organizacional, formação intercultural e apoio familiar (Lee e Liu, 2006).

Assim sendo, Câmara (2011) defende a nomeação de um mentor assim como um programa de acolhimento à chegada, durante um determinado período (cerca de 15 dias) para que o expatriado e sua família se instalem.

Durante a missão internacional é fundamental que PGRH como a comunicação e avaliação de desempenho sejam tidas em especial consideração.

Kraimer, Wayne e Jaworski (2001), propõem a utilização de mentores tanto no país de acolhimento como no país de origem como forma de comunicação eficaz. A comunicação é, aliás, apontada como moderadora da relação entre a *performance* e a satisfação dos colaboradores (Klein, citado por Câmara, 2011). Esta prática de GRH está relacionada, por sua vez, como a insatisfação profissional em expatriados (Minter, 2008).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, e uma vez que se encontra relacionada com a seleção, formação, desenvolvimento de carreira e remunerações (Caetano e Vala, 2007), tem vindo a apresentar um efeito significativo sobre a produtividade dos colaboradores. Tal como refere Câmara (2011) esta avaliação não tem que diferir da de outro colaborador que não se encontre em missão internacional, apenas deverá ser levado em conta a sensibilidade intercultural e conhecimento do mercado local.

Uma outra PGRH que é percecionada como muito importante em contexto internacional é a formação durante o período de expatriamento. De acordo com Caetano e Vala (2007), a formação responde às necessidades de desenvolvimento quer das pessoas quer da própria organização, produzindo por um lado satisfação profissional e por outro elevados padrões de resultados económicos.

Os colaboradores destacados em missões internacionais, têm uma necessidade acrescida de se sentirem reconhecidos, atualizados e com a perceção de que a empresa investe em si (Avril e Magnini, 2007).

Durante um processo de expatriação existem variáveis que não podem ser controladas pelo gestor de recursos humanos, contudo existem outras, tais como as PGRH que são controláveis e passíveis de melhoramento. Saber identificar as PGRH e melhorá-las tendo em vista o maior sucesso da missão, irá diminuir o índice de *turnover* (Martin e Anthony, 2006).

Contrato Psicológico

O conceito de contrato psicológico foi introduzido por Argyris (1960) como forma de se referir às expectativas existentes no relacionamento organizacional, ou seja, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que vão além do contrato de emprego formal.

Contudo, ao longo dos anos o conceito foi-se ajustando de forma a ter em conta não só as expectativas do indivíduo mas também as expectativas da organização face ao indivíduo e atualmente difere da visão de Argyris (1960) em vários aspetos.

De acordo com Handy (1978), o contrato psicológico é, na sua essência um conjunto de expectativas. O autor entende que existe um acordo implícito de troca, ou seja, o empregado oferece a sua vitalidade e empenho enquanto a empresa paga e oferece resultados para a satisfação das suas necessidades.

A diferença entre este tipo de contrato e o contrato legal está no fato do primeiro ser dinâmico, mutável e renegociado continuamente (Kolb, 1978).

Por sua vez, Schein (1982) referiu-se ao conceito de contrato psicológico como um conjunto não explícito de expectativas que atuam constantemente entre todos os membros de uma organização. Para o autor, essas expectativas dizem respeito ao conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre trabalhador e organização.

A teoria do contrato psicológico – como é apresentada atualmente – encontra em Denise Rousseau uma das mais relevantes pesquisadoras do assunto. Rousseau (1995) afirma que o contrato psicológico é baseado em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental.

Para Rousseau (1995) o contrato psicológico pode ser definido como as expectativas subjetivas do indivíduo sobre a reciprocidade existente no relacionamento de troca entre ele e a organização, baseado nas promessas feitas explícita ou implicitamente nessa relação.

As organizações enviam mensagens aos empregados, que são entendidas como promessas, sendo essa ou não a intenção da empresa (Rousseau, 1995). Através de palavras, ações e sinais as organizações comunicam variadas promessas aos trabalhadores. A autora

explica que os contratos psicológicos são acordos não escritos, que atuam como estruturantes do comportamento humano.

Guzzo e Noonan (1994) complementam a linha de pensamento de Rousseau afirmando que a maioria dos empregados recebe superficialmente as mensagens transmitidas pelas práticas de recursos humanos. A atenção e a forma como estas mensagens são captadas e interpretadas depende de pessoa para pessoa, e depende sobretudo dos interesses profissionais ou pessoais de cada um. A interpretação das mensagens por pessoas recém-contratadas ou por empregados que trabalham sob pressão será diferente das demais.

Kolb (1978) propõe entender como os contratos psicológicos têm implicações na produtividade e na satisfação individual. Quando a pessoa espera mais do que obtém, sente-se enganada, a produtividade tende a baixar e a vontade de sair a aumentar. Da mesma forma, o indivíduo que não atende às expectativas da organização torna-se um obstáculo.

No que diz respeito à função do contrato psicológico, Rousseau (1995) afirma que funciona como um redutor da insegurança, ou seja, uma vez que não é possível abordar todos os aspetos possíveis da relação de trabalho num contrato formal, por escrito, o contrato psicológico preenche as lacunas no relacionamento.

Outra das funções do contrato psicológico presente na literatura tem a ver com um sentimento de influência, que os indivíduos têm, sobre o que lhes acontece na organização (McFarlane Shore e Tetrick, citado por Anderson e Schalk, 1998).

A literatura é consensual no que diz respeito à multidimensionalidade do construto, permitindo distinguir cinco dimensões relativamente às promessas da organização (Tabela 2) e cinco dimensões no que diz respeito às promessas do colaborador (Tabela 3) (De Vos, Buyens e Schalk, 2001; De Vos e Buyens, 2002).

Tabela 2. Dimensões do contrato psicológico, no que diz respeito às promessas da organização

1. Desenvolvimento/ Progressão de Carreira	Oferece a possibilidade de desenvolvimento e/ ou promoção dentro da organização.
2. Conteúdo do Trabalho	Oferece desafio, conteúdo de trabalho interessante.
3. Ambiente Social	Oferece um ambiente de trabalho agradável e cooperativo.
4. Recompensa Financeira	Oferece compensação apropriada.
5. Balanceamento Trabalho-Vida Privada	Oferece respeito e compreensão face a problemas/ situações pessoais.

Tabela 3. Dimensões do contrato psicológico, no que diz respeito às promessas do indivíduo

1. Esforço e desempenho	Vontade para fazer esforços tendo em vista o seu bom desempenho e o bom desempenho da organização.
2. Flexibilidade	Vontade de ser flexível na realização do trabalho que precisa ser feito.
3. Lealdade	Vontade de continuar a trabalhar sempre para a organização.
4. Conduta Ética	Mostrar sempre uma conduta ética face à organização.
5. Disponibilidade	Vontade em manter um estado de disponibilidade num nível aceitável.

Rousseau (1995) propõe a existência de dois tipos de contratos psicológicos: transacionais e relacionais (Tabela 4). Os contratos transacionais referem-se a colaborações de duração limitada (2 a 3 anos) com termos bem específicos de desempenho. Em contraste, os contratos relacionais dizem respeito a colaborações em aberto e com termos de desempenho apenas vagamente especificadas.

Tabela 4. Tipos de Contrato Psicológico

Transacional	Relacional
Pouca lealdade organizacional	Alta lealdade organizacional
Empregados desenvolvem competências gerais.	Empregados desenvolvem competências específicas para a organização.
Emprego instável	Emprego estável
Flexibilidade / Saída fácil	Vontade de se comprometer com a organização
Pouca vontade para assumir outras responsabilidades	Intenção elevada para se manter na organização
Sistemas de recompensas centrados no curto-prazo	Grande socialização entre os membros da organização.

De acordo com a autora, o tipo de contrato tem implicações significativas para as atitudes e comportamentos dos empregados no local de trabalho.

Os contratos transacionais podem ser caracterizados como acordos de saída fácil e com taxas de *turnover* relativamente altas. Os menores níveis de comprometimento organizacional e a fraca integração na organização permitem uma grande liberdade de rotação dos membros da organização. Por outro lado, nos contratos relacionais, é possível observar um elevado comprometimento afetivo, e uma forte integração dos membros na organização. Neste campo, existem obrigações relacionais colaborador-empresa-colaborador que incluem lealdade mútua e estabilidade a longo prazo, muitas vezes sob a forma de garantia de emprego (Rousseau, 1995).

Embora existam diferenças significativas de atitudes e comportamentos no local de trabalho quando as expectativas são cumpridas de ambos os lados assiste-se a um comportamento produtivo. Contudo, se as relações por qualquer razão se quebram, o contrato psicológico corre o risco de ser violado.

A violação ocorre quando um empregado sente que a organização falhou no cumprimento de uma ou mais obrigações compreendidas no contrato psicológico (Rousseau e Parks, 1993).

De acordo com Rousseau (1995), esta quebra pode assumir três formas: inadvertidas, disruptivas ou renegadas (ver Tabela 5).

Tabela 5. Tipo de violação do contrato psicológico

Tipo de Violação	Descrição
Inadvertida	Tem capacidade e vontade para cumprir (<i>interpretações divergentes feitas de boa-fé</i>)
Disrupção	Tem vontade mas é incapaz de cumprir o contrato
Renegado	Tem capacidade mas não tem vontade de cumprir o contrato

Para Millward e Brewerton (2000), não é fácil a mensuração do não cumprimento do contrato psicológico, logo torna-se complicado falar da sua violação. Contudo conforme argumenta Guest (1998) a violação do contrato psicológico nada mais é que insatisfação no trabalho, particularmente por se tratar de um fenómeno de natureza afetiva.

Particularmente, em contexto internacional, o contrato psicológico é um fator importante uma vez que o candidato é muitas vezes afastado da sua vida e família para se

mudar para outro país expondo-se a maiores riscos do que aqueles que teria se tivesse ficado na sua pátria (Haslberger e Brewster, 2009).

O contrato psicológico influencia todo o processo de expatriação desde a candidatura até a repatriação e tal como em qualquer investimento, os custos psicológicos e financeiros iniciais são maiores do que os benefícios (Haslberger e Brewster, 2009). Para o autor, esta vulnerabilidade é sentida especialmente durante o tempo inicial no país de acolhimento quando ainda não existem sistemas de suporte e comunicação.

De acordo com Rousseau (2001), o contrato psicológico desenvolve-se mesmo em fases antes de a pessoa ser contratada e é baseado em normas profissionais e crenças sociais acerca das relações de trabalho. Um contrato legal não poderia prever a quantidade de eventualidades que podem acontecer na expatriação (Haslberger e Brewster, 2009).

Uma vez que, os contratos psicológicos são altamente subjetivos e dinâmicos (Guzzo, Noonan e Elron, 1994) os colaboradores vão formando, desenvolvendo e adaptando modelos mentais sobre as promessas formais e informais feitas pela organização (Haslberger e Brewster, 2009).

A expatriação é uma mudança na carreira e na vida de uma pessoa e como em qualquer situação de mudança é marcada pela incerteza (Callister, Kramer e Turban, 1999). Nesta fase, os colaboradores serão especialmente sensíveis a qualquer sentimento de quebra de confiança ou quebra de promessas como a falta de suporte na transição ou um custo de vida inesperado que não tenha compensação (Haslberger e Brewster, 2009). Por isso o contrato psicológico tem um papel particularmente importante quando o colaborador considera ou não aceitar a proposta.

Intenção Voluntária de Saída da Organização (intenção de *turnover*)

A intenção voluntária de saída dos colaboradores da organização constitui a fase final de um processo no qual já havia sido criado pelo colaborador um afastamento físico e/ou psicológico em relação à organização na qual trabalha (Rosse e Hulin, 1985). O *turnover*, quer se trate de expatriados ou não, tem custos significativos não só para a organização como para o próprio colaborador. Este impacto significativo é reconhecido pela literatura e diversos são os autores que defendem a pertinência do seu estudo (Mobley, 1982; Griffeth, Horm e Gaertner, 2000).

Ao nível da organização os custos são sobretudo financeiros, com abertura de novo processo de recrutamento e integração, mas também de dinâmica e produtividade pois a perda

de *know-how* obriga à formação de novos colaboradores. No que diz respeito aos colaboradores, Mobley (1982) aponta que os custos serão sobretudo ao nível da satisfação, coesão ou envolvimento das equipas de trabalho.

Ao contrário da saída efetiva da organização (*turnover*), a intenção de saída (intenção de *turnover*) não é explícita. A intenção de saída voluntária pode ser definida como a probabilidade (subjativa) de um individuo mudar de emprego num determinado espaço de tempo (Souza-Poza e Henneberger, 2002). Vários estudos apontam que a intenção de sair ou permanecer na organização é o mais forte preditor da saída efetiva dos colaboradores (Hendrix, Robbins e Summers, 1999; Tett e Mayer, 1993).

De acordo com Mobley (1992), é possível agrupar em 4 categorias os determinantes da intenção de saída: contexto económico, variáveis organizacionais, variáveis individuais relacionadas com o trabalho e variáveis individuais não ligadas ao trabalho (Tabela 6).

Tabela 6. Determinantes da Intenção Voluntária de Saída

Determinantes da Intenção de Saída	Descrição
Contexto Económico	Níveis de desemprego, inflação...
Variáveis Organizacionais	Pagamentos, oportunidades extra, formação, tamanho da organização, sistema de recompensas....
Variáveis individuais relacionadas com o trabalho	Processos mentais e comportamento do colaborador (expetativas, orientação, satisfação laboral)...
Variáveis individuais não relacionadas com o trabalho	Carreira do cônjuge, responsabilidades...

Contrariar a saída voluntária de colaboradores da organização, e para tal conhecer antecipadamente indicadores de intenção de saída, constitui uma tarefa árdua da GRH. Embora não sejam conhecidas ainda as formas como as PGRH influenciam o comportamento humano, certo é que têm sido apontadas como preditoras do *turnover* (Huselid, 1995).

Por sua vez, também o contrato psicológico tem sido equacionado como preditor da intenção de saída em diversos estudos (Sturges, Conway, Guest e Liefoghe, 2005; Hui, Au e Fock, 2004; Johnson e O’Leary-Kelly, 2003).

Através de uma breve revisão de literatura é possível identificar que a perceção de cumprimento de contrato psicológico se relaciona positivamente com satisfação laboral e se

relaciona negativamente com o *turnover* (Gakovic e Tetrick, 2003; Cavanaugh e Noe, 1999; Robinson e Rousseau, 1994).

Posto isto, parece razoável considerar que as PGRH podem ser preditores do *turnover* e que esta relação pode alterar-se se tivermos em conta a percepção de cumprimento contrato psicológico.

Modelo de Investigação

Este estudo tem como objetivo conhecer se as PGRH têm uma associação significativa com a Intenção de *Turnover* em Expatriados. Ao mesmo tempo pretende-se saber se a percepção de cumprimento de contrato psicológico tem um efeito mediador naquela relação.

Analisar a relação entre as PGRH e a intenção voluntária de saída e a sua direção, permitirá aos gestores de Recursos Humanos reforçá-las e melhorá-las de forma a atingir elevados índices de sucesso nas missões internacionais. Se a percepção de cumprimento do contrato psicológico realmente mediar esta relação, caberá ao gestor de Recursos Humanos, encontrar estratégias que lhe permitam ajustar as expetativas dos expatriados face à organização, reforçando o cumprimento do contrato psicológico

A Figura 1. representa o modelo de investigação decorrente dos objetivos descritos.

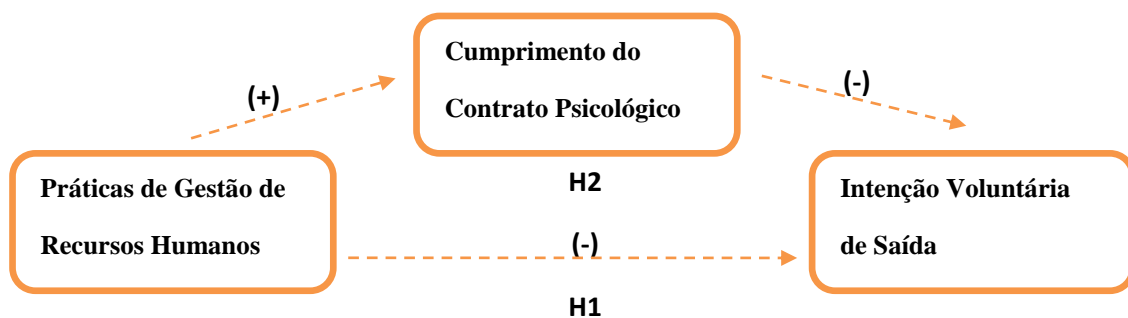


Figura 1. Modelo de investigação

Hipóteses de Investigação

H1: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos estão negativamente associadas com a Intenção de Saída Voluntária da Organização.

H2: A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção Voluntária de Saída é mediada pelo Cumprimento do Contracto Psicológico.

MÉTODO

De forma a testar o modelo de investigação descrito, foi conduzido um estudo empírico numa amostra de sujeitos com experiência em missões internacionais, quer de curta, quer de longa duração.

Design

A presente investigação é considerada um estudo de carácter quantitativo e exploratório pois visa fornecer ao investigador um maior conhecimento sobre o tema (Hill e Hil, 2000), através de variáveis medidas por escalas que permitem ordenação e quantificação de diferenças entre elas (Maroco, 2010).

É de natureza transversal uma vez que os dados foram recolhidos num só momento e correlacional pois pretende-se analisar a existência de uma relação causal entre as PGRH, a Intenção Voluntária de Saída e a percepção de Cumprimento de Contrato Psicológico.

Participantes

A amostra foi recolhida por conveniência junto de participantes em missões internacionais, na sua grande maioria pertencentes à mesma empresa em Angola.

Participaram neste estudo um total de 100 colaboradores expatriados sendo 79.1% do género masculino e os restantes 20.9% do género feminino.

Cada participante foi inquirido acerca da sua idade, habilitações literárias, duração da sua missão enquanto expatriados, experiência neste tipo de missão e por fim se está sozinho ou com a família.

Relativamente à idade foram estabelecidos intervalos de resposta e observou-se que o intervalo com maior representatividade nesta amostra (39.6%) compreende idades entre os 26 e os 35 anos.

No que diz respeito às habilitações académicas é possível observar que mais de metade da amostra possui o Ensino Superior (52.2%) seguindo-se 42.2% dos participantes com habilitações ao nível do ensino secundário (Tabela 6).

Podemos ainda verificar que 62.6% dos respondentes participam neste tipo de missão pela 1ª vez, enquanto uma percentagem significativa de 25.3% afirma participar de forma recorrente.

A duração do expatriamento é na maioria dos casos longa, ou seja, 66.6% da amostra encontra-se há mais de 1 ano deslocado, sendo que destes, 34.4% encontra-se mesmo há mais de 3 anos longe da pátria.

Por fim verificamos ainda que 65.9% enfrenta sozinho a missão internacional contra 34.1% que tem o apoio da família também ela deslocada.

Tabela 7. Análise Descritiva da Amostra do Estudo (N=100)

	Frequência	%
Idade		
[18-25]	6	6,6
[26-35]	36	39,6
[36-45]	25	27,5
[46-60]	22	24,2
[+60]	2	2,2
Género		
Homem	72	79,1
Mulher	19	20,9
Habilitações Literárias		
S/escolaridade	-	0
4ª classe	1	1,1
9º ano	4	4,4
12º ano	38	42,2
Ensino Superior	47	52,2
Experiência		
1ª Vez	57	62,6
2ª Vez	11	12,1
Recorrente	23	25,3
Duração missão		
[- 6 meses]	18	20
[6-12 meses]	12	13,3
[13-24 meses]	16	17,8
[25-36 meses]	13	14,4
[+ 3 anos]	31	34,4
Situação familiar		
Sozinho	31	65,9
C/ a família	60	34,1

Procedimento

Após escolhidas as escalas de medida adequadas às variáveis em estudo, foi construído um questionário (Anexo A) no Microsoft Word e posteriormente exportado para uma plataforma online (KwikSurveys.com). O questionário composto por 6 páginas foi então divulgado por correio eletrónico para os colaboradores e ex-colaboradores de uma empresa portuguesa presente no mercado angolano. Foi também utilizada a rede de contactos do investigador na divulgação do referido questionário.

Na primeira página do inquérito pretendeu-se identificar o investigador, os objetivos do estudo e garantir o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, esclarecendo que toda a informação retirada seria apenas sujeita a análise estatística e utilizada para fins académicos. Foram também apresentadas as instruções de preenchimento, salientando-se o fato de não existirem respostas certas ou erradas, interessando apenas a opinião sincera do respondente.

Todos os questionários recebidos em versão Word (39 questionários) foram inseridos posteriormente e manualmente em base dados, os restantes foram exportados diretamente da plataforma online.

A recolha de todos os questionários demorou cerca de dois meses, sendo que após o envio do primeiro correio eletrónico a solicitar a colaboração no estudo, foi feito *follow up* quinzenalmente a todos os contatos até atingir as 100 participações.

Variáveis e Medidas

A presente investigação foi conduzida com recurso a questionário englobando três instrumentos: Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Escala de Intenção de Saída e Escala de Perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico (Anexo A).

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Através da revisão de literatura, foi desenvolvido um novo instrumento para este estudo. Tendo em conta as PGRH mencionadas na literatura foram destacadas as mais importantes e mais utilizadas numa missão de expatriação. Foram então criados 27 itens, com intenção de englobar várias Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Integração (eg. *Quando fui recrutado para esta missão internacional foram usados métodos*

adequados para avaliar as minhas competências); Formação (eg. *A formação/ experiência que esta missão me proporciona aumenta o meu valor no mercado de trabalho em geral*); Desempenho (eg. *Foram sempre comunicados de forma clara os critérios de avaliação durante a missão*); Carreira (eg. *As possibilidades de progredir após esta missão internacional são claras*); Remuneração (eg. *A minha remuneração durante esta missão internacional é adequada face ao praticado no mercado para situações idênticas*); Comunicação Interna (eg. *Considero que existe uma adequada comunicação interna acerca das missões internacionais para com os colaboradores da empresa*); Celebração e Reconhecimento (eg. *A minha equipa de trabalho comemora comigo os sucessos alcançados com esta missão internacional*).

A escala de medida utilizada na sua construção varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente) sendo que resultados mais elevados indicam que os trabalhadores percebem de um modo mais favorável as PGRH.

Escala de Cumprimento de Contrato Psicológico

A perceção de Cumprimento de Contrato Psicológico foi operacionalizada através da escala de Cumprimento de Contrato Psicológico. Este instrumento foi construído com base na tradução portuguesa da escala de Rousseau (2000), a qual foi já utilizada num estudo prévio (Chambel e Alcover, 2011). Embora o contrato psicológico possa ser classificado quanto à sua natureza (transacional ou relacional), foi utilizada uma medida geral de cumprimento do contrato psicológico à semelhança de Chi e Chen (2007), dado que o objetivo deste estudo é perceber o cumprimento do contrato psicológico na sua globalidade. Desta forma, foram selecionados alguns itens da escala em portuguesas já utilizada por Chambel e Alcover (2011) e procedeu-se à construção de uma escala de Cumprimento do Contrato Psicológico.

Resultados inferiores a três nesta escala indicam a perceção de incumprimento das obrigações por parte da empresa, valores de três, cumprimento e, superiores um cumprimento superior ao que tinha sido prometido.

Trata-se de um inquérito composto por 11 itens no qual os participantes indicam o seu grau de concordância com as afirmações numa escala de 1 (Muito menos do que me tinha prometido) a 5 (Muito mais do que me tinha prometido).

Esta escala apresenta afirmações tais como: “*Aumentar o meu nível de remuneração*” ou “*Atribuir-me uma função mais aliciente*”, nas quais é pedido ao respondente que indique e

extensão em que considera que esta organização lhe tem dado os benefícios que anteriormente lhe havia prometido de um modo explícito ou implícito.

Escala de Intenção de Turnover

A Intenção Voluntária de Saída foi medida com recurso à escala *Turnover Cognition* (Bozeman e Perrewé's, 2001). Esta escala é composta por 5 itens e baseada na obra de Mowday Koberg, e McArthur (1984) e Mobley, Horner e Hollingsworth (1978).

Trata-se de uma escala de 5 itens, sendo que 3 deles se encontram formulados na negativa (eg. *Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego*) e dois na positiva (eg. *atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização*).

Os respondentes indicaram o seu grau de concordância com as afirmações numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Variáveis Sociodemográficas

Através de questões de ordem intervalar, foi ainda recolhida informação sociodemográfica como medida de controlo. Posto isto, obteve-se resposta às seguintes questões: Idade; Género; Habilitações Académicas; Tipo de Experiência de expatriamento (1ª vez, 2ª vez ou recorrente); Duração de expatriamento (menos de 6 meses a mais de 3 anos); Acompanhamento familiar.

RESULTADOS

Foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 19.0 software) para a análise estatística e invertidos antecipadamente os itens da Escala de *Turnover* que se encontravam na negativa (itens 2, 4 e 5).

Os resultados deste estudo estão organizados em 2 partes. Numa primeira fase foram certificadas as qualidades métricas dos instrumentos utilizados para medir as variáveis em estudo, no que diz respeito à sua sensibilidade, validade e fidelidade. Na segunda parte além da análise de correlações, é avaliada também a validade do modelo em estudo.

Os valores médios e as correlações de *Pearson* foram calculados para as variáveis de controlo (idade, género, habilitações, experiência e duração do expatriamento e situação

familiar), assim como para as variáveis: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Cumprimento do Contrato Psicológico e Intenção de *Turnover*.

Recorreu-se às análises de regressão linear para observar as relações entre as variáveis independentes e a variável dependente.

O método de Baron e Kenny (1986) foi utilizado para testar em que medida o Cumprimento do Contrato Psicológico medeia a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção de *Turnover*.

Qualidades Métricas das Escalas

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Validade

De forma a validar a estrutura interna deste instrumento realizou-se uma análise fatorial exploratória, com extração dos fatores pelo método das componentes principais com rotação *varimax* (Maroco, 2007).

Realizou-se uma primeira análise fatorial onde se obteve um KMO igual a 0.79 (Tabela 8. Anexo B), extraindo-se 7 fatores através do Método de Kaiser (*eigenvalues*) e explicando uma variância total de 69.89% (Tabela 9. Anexo B).

Analisou-se ainda a Matriz Anti-Imagem na qual se verificou que nenhum item apresenta um valor inferior a 0.5 o que indica uma boa adequação da amostra ou seja, não houve dificuldades interpretativas no decorrer das respostas aos itens.

Através do teste de esfericidade de Bartlett (Tabela 8. Anexo B), é possível verificar que as variáveis estão correlacionadas de forma significativa pois apresenta um p-value inferior a 0.0001.

Tratando-se de uma escala criada propositadamente para este estudo, não estavam à partida definidas as suas dimensões, existiam sim, 27 itens com o objetivo de medir as PGRH consideradas: recrutamento e integração, comunicação interna, avaliação de desempenho, celebração e reconhecimento, remunerações, carreira e formação.

Analisando a distribuição dos itens da escala pelos 7 fatores obtidos (Tabela 10. Anexo B) observamos que ficam agrupados de forma pouco coerente. Ou seja, num único fator saturam itens que supostamente avaliariam Práticas de Gestão de Recursos Humanos distintas. Uma possível explicação tem a ver com o fato das PGRH se correlacionarem muito

entre si não permitindo a emergência de dimensões. Assim sendo, decidiu-se basear a análise nas PGRH como variável unidimensional.

Na matriz dos componentes (Tabela 11. Anexo B) os itens 2 e 26 apresentam peso fatorial muito inferior a 0.5 (0.259 e 0.260 respetivamente), pelo que serão eliminados. Outros itens, tais como 4, 5, 7, 10, 11, 15, 18, 24 e 28 apresentam pesos fatoriais entre 0.4 e 0.5 contudo como se aproximam bastante desde valor limite, serão considerados em posteriores análises.

Assim sendo, após nova análise para o estudo da estrutura interna deste instrumento, foi obtido um KMO igual a 0.80 (Tabela 12. Anexo B) e foi explicada 34.1% da variância total (Tabela 13. Anexo B).

Sensibilidade dos itens

Procedeu-se à análise da normalidade dos itens através das medidas de assimetria (Skewness) e achatamento (Kurtosis). Segundo Kline (2011), os valores de assimetria devem ser $<|3|$ e os valores de achatamento $<|8|$.

Através da análise efetuada (Tabela 14. Anexo B), é possível verificar que todos os itens apresentam valores de assimetria e achatamento dentro dos parâmetros da normalidade.

Relativamente à amplitude da escala de medida verifica-se que a maioria dos itens (exceto o item 15) é abrangida a totalidade das categorias de resposta contempladas (1 a 5) e igualmente a mediana está localizada fora dos extremos das categorias da escala de resposta, situando-se entre 2.5 e 4.

Numa análise mais exaustiva sobre cada item, foi possível ainda averiguar que nenhum dos 27 itens acumulou um total excessivo de respostas semelhantes (i.e. superior a 85%) (Field, 2009).

Fidelidade

Para validar a fidelidade da escala, efetuou-se uma análise recorrendo ao Alpha de Cronbach, medida de consistência interna baseada na correlação média entre itens, que indica em que medida os itens de um conjunto estão positivamente correlacionados entre si, variando entre 0 e 1. Alpha <0.6 – grau de consistência insatisfatório / entre 0.6 e 0.8 – grau de consistência aceitável / >0.8 – grau de consistência boa (Maroco, 2010).

O valor de alpha obtido para a totalidade dos itens é de 0.9 pelo que podemos afirmar uma boa consistência interna desta escala. Recorrendo á análise por exclusão de itens, verificou-se que a eliminação de itens não teria efeito no aumento deste valor (Tabela 15. Anexo B).

Escala de Cumprimento do Contrato Psicológico

Validade

De forma a validar a estrutura interna deste instrumento realizou-se uma análise fatorial exploratória, forçada a 1 fator, na qual foi obtido um KMO igual a 0.78 (Tabela 16. Anexo C) e explicada 43% da variância total (Tabela 17. Anexo C).

Na matriz dos componentes os itens 3 e 7 apresentam peso fatorial inferior a 0.5 (0.482 e 0.485 respetivamente), contudo como se aproximam bastante desde valor limite, serão considerados em posteriores análises (Tabela 18. Anexo C).

Analisou-se ainda a Matriz Anti-Imagem e verificou-se que nenhum item apresenta um valor inferior a 0.5 o que indica uma boa adequação da amostra ou seja, não houve dificuldades interpretativas no decorrer das respostas aos itens.

Através do teste de esfericidade de Bartlett, é possível verificar que as variáveis estão correlacionadas de forma significativa pois apresenta um p-value inferior a 0.0001 (Tabela 16. Anexo C).

Sensibilidade dos itens

Para verificar a sensibilidade dos itens da escala de cumprimento de contrato psicológico, procedeu-se à análise da normalidade dos itens através das medidas de assimetria (Skewness) e achatamento (Kurtosis).

Através da análise efetuada (Tabela 19. Anexo C) é possível verificar que todos os itens apresentam valores de assimetria e achatamento dentro dos parâmetros da normalidade.

Relativamente à amplitude da escala de medida verifica-se que a maioria dos itens (exceto o item 5 e 9) é abrangida a totalidade das categorias de resposta contempladas (1 a 5) e igualmente a mediana está localizada fora dos extremos das categorias da escala de resposta, situando-se na resposta 3.

Numa análise mais exaustiva sobre cada item, foi possível ainda averiguar que nenhum dos 11 itens acumulou um total excessivo de respostas semelhantes.

Fidelidade

Efetuuou-se a análise recorrendo ao Alpha de Cronbach, o qual apresenta um valor igual a 0.86 e que permite afirmar uma boa consistência interna desta escala. O valor de alfa só aumentaria caso o item 3 fosse eliminado, passando para um valor de 0.862, contudo uma vez que este aumento não é significativo foi decidido manter o item (Tabela 20. Anexo C).

Escala de Intenção de Turnover

Validade

Através da análise fatorial exploratória obteve-se um KMO igual a 0.659 (Tabela 21. Anexo D), que embora considerado medíocre permite continuar com a análise da escala, extraíndo-se 1 fator através do método de Kaiser (eigenvalues) e explicando uma variância total de 54.7% (Tabela 22. Anexo D).

Analisou-se ainda a Matriz Anti-Imagem onde se verificou que nenhum item apresenta um valor inferior a 0.5 o que indica uma boa adequação da amostra ou seja, não houve dificuldades interpretativas no decorrer das respostas aos itens.

Através do teste de esfericidade de Bartlett, é possível verificar que as variáveis estão correlacionadas de forma significativa pois apresenta um p-value inferior a 0.0001.

Sensibilidade dos itens

A normalidade dos itens foi verificada através das medidas de assimetria (Skewness) e achatamento (Kurtosis).

Através da análise efetuada (Tabela 23. Anexo D) é possível verificar que todos os itens apresentam valores de assimetria e achatamento dentro dos parâmetros da normalidade.

Relativamente à amplitude da escala de medida verifica-se que em todos os itens é abrangida a totalidade das categorias de resposta contempladas (1 a 7) e igualmente a mediana está localizada fora dos extremos das categorias da escala de resposta, situando-se entre 2 e 4.

Numa análise mais exaustiva sobre cada item, foi possível ainda averiguar que nenhum dos 5 itens acumulou um total excessivo de respostas semelhantes.

Fidelidade

Na realização desta análise foi obtido um valor Alpha de Cronbach igual a 0.792 o que permite afirmar uma aceitável consistência interna desta escala. Este valor não se altera com a eliminação de itens da escala (Tabela 24. Anexo D).

Teste de Hipóteses

Após validação das três escalas utilizadas para operacionalizar os construtos – Práticas de Gestão de Recursos Humanos, percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico e Intenção de *Turnover*, procedeu-se a uma análise de correlações entre as variáveis.

As médias, os desvios padrão e as correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 25. Com base nos valores obtidos, observa-se que os colaboradores têm, em geral, uma percepção ligeiramente positiva em relação às PGRH, dado que em média pontuaram as suas respostas com valores superiores a 3 numa escala de Likert de 5 pontos.

O valor médio obtido para o Cumprimento do Contrato Psicológico e para a Intenção de *Turnover*, sugere que os colaboradores percebem algum incumprimento das obrigações por parte da empresa (M=2.81, para uma escala de Likert de 5 pontos) e manifestam alguma intenção de saída (M=3.40, numa escala de Likert de 7 pontos).

Tabela 25. Matriz de coeficientes de correlação de Pearson

	MD	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Idade (1)	2,76	,970	-								
Género (2)	,21	,409	-,236*	-							
Hab_Liter (3)	4,46	,639	-,324**	,315**	-						
Exp_Expat (4)	1,63	,865	,275**	-,060	-,206	-					
Dur_Expat (5)	3,30	1,547	,288**	-,296**	-,345**	,225*	-				
Familia (6)	1,66	,477	,036	-,030	,115	,173	,269*	-			
PGRH (7)	3,1941	,58606	,185	-,036	-,268*	,005	-,111	,072	-		
CCP (8)	2,8132	,44319	,034	-,085	-,092	-,052	-,086	,050	,520**	-	
IT (9)	3,3957	1,29478	-,109	,004	,126	,089	,108	,065	-,235*	-,371**	-

*. Correlação significativa para um p-value < 0.05

**.. Correlação significativa para um p-value <0.01

Analisando as correlações entre as variáveis estudadas (Tabela 25), todas elas apresentam relações significativas entre si ($p < .01$). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos estudadas relacionam-se fortemente com o Cumprimento do Contrato Psicológico ($r=.52$, $p<.01$). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos também se relacionam de forma significativa com a Intenção de *Turnover*, contudo trata-se de uma relação negativa ($r=-.24$, $p<.05$). A relação entre o Cumprimento do Contrato Psicológico e a Intenção de *Turnover*

também é relativamente forte e negativa ($r=-.37$, $p<.01$). Desta forma, (1) quanto mais os colaboradores percebem de uma forma positiva as Práticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa, mais percebem o Cumprimento do seu Contrato Psicológico e menor será a Intenção de *Turnover*, (2) quanto mais percebem o Cumprimento do Contrato Psicológico, menor também, a Intenção de Saída Voluntária da organização.

Dado que não foram encontradas relações significativas ($p <.01$ ou $p <.05$) com as variáveis de controlo, estas não serão controladas nas análises estatísticas que se seguem.

Hipótese 1: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos estão negativamente associadas com a Intenção de Saída Voluntária da Organização.

Para examinar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e para inferir sobre o valor da relação da variável independente na variável dependente, procedeu-se à análise da regressão linear. Analisando a Tabela 26, as PGRH relacionam-se negativa e significativamente com o a Intenção de *Turnover* ($\beta=-.235$, $p<.05$) na medida em que contribuem para explicar 4.5% da sua variância. Estes resultados suportam a Hipótese 1 dado que quanto mais os colaboradores têm uma percepção positiva das Práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas pela organização em relação a si, menor a Intenção de Saída Voluntária da organização.

Tabela 26. Análise de regressão linear das PGRH na Intenção de *Turnover*

Variáveis	Intenção <i>Turnover</i> N=100
	β
PGRH	-,235*
F	5,245*
R ²	,045

** : $p < .01$; * : $p < .05$.

Hipótese 2: A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção Voluntária de Saída é mediada pelo Cumprimento do Contracto Psicológico.

O método de Baron e Kenny (1986) foi utilizado para testar em que medida o Cumprimento do Contrato Psicológico medeia a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção de *Turnover*.

Estes autores sugerem que para uma variável funcionar como mediadora devem ser satisfeitas quatro condições: (1) deve existir uma relação significativa entre a variável independente e a variável dependente; (2) a variável independente deve possuir um efeito significativo sobre a variável mediadora, (3) a variável mediadora deve ter uma relação significativa com a variável dependente (4) a adição da variável mediadora ao modelo reduz a importância da variável independente no modelo, i.e., a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando o mediador proposto é incluído na equação de regressão (Tabela 27).

Tabela 27. Descrição do teste de mediação (Baron e Kenny, 1986)

	Regressão	Análise			Resultados Esperados
Análise 1	RLS	PGRH	—————→	Turnover	√
Análise 2	RLS	PGRH	—————→	Cump. Contrato Psicológico	√
Análise 3	RLS	CCP	—————→ A	Turnover	√
Análise 4	RLM	PGRH	—————→ B	Turnover	A – enfraquecida ou Ø B - significativa
		CCP	—————→		

Nota: RLS: Regressão Linear Simples
RLM: Regressão Linear Múltipla

Em relação ao primeiro requisito verificou-se pela H1 que as PGRH se relacionam negativa e significativamente com o *Turnover* ($\beta = -.235$, $p < .05$).

No que diz respeito ao segundo passo da mediação, as PGRH relacionam-se positiva e significativamente com a percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico ($\beta = .520$, $p < .01$).

Relativamente à proporção da variância do Cumprimento do Contrato Psicológico que é explicada pelas Práticas de Gestão de Recursos Humanos, observamos que contribuem para explicar 26% da sua variância (Tabela 28).

Tabela 28. Análise de regressão linear das PGRH no Cumprimento do Contrato Psicológico

Variáveis	CCP N=100
	β
PGRH	,520**
F	33,658**
R ²	,262

** : $p < .01$; * : $p < .05$.

Relativamente ao terceiro requisito da mediação, verificou-se uma relação negativa e significativa do Cumprimento do Contrato Psicológico com a Intenção de *Turnover* para a amostra total ($\beta = -.371$, $p < .01$) (Tabela 29).

Os resultados demonstram também que 12% da Intenção de *Turnover* é explicada pela percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico.

Tabela 29. Análise de regressão linear do Cumprimento do CP na Intenção de *Turnover*

Variáveis	Intenção <i>Turnover</i> N=100
	β
CCP	-,371**
F	14,325**
R ²	,128

** : $p < .01$; * : $p < .05$.

Estando assim verificados os três primeiros requisitos através das análises de regressão linear descritas anteriormente e resumidas na Tabela 30, podemos prosseguir com a averiguação da existência ou não de um efeito de mediação por parte da percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico.

Tabela 30. Resumo dos resultados das análises de regressão linear das variáveis em estudo

PGRH	→	IT	$\beta = -.235$, $p < .05$	✓
<hr/>				
PGRH	→	CCP	$\beta = .520$, $p < .01$	✓
<hr/>				
CCP	→	IT	$\beta = -.371$, $p < .01$	✓

No que diz respeito á quarta condição é possível verificar que após adicionar o Cumprimento do Contrato Psicológico, existe uma diminuição do contributo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos para explicar a Intenção Voluntária de Saída ($\beta=-.058$), deixando inclusive de ser significativa esta relação (Tabela 31). Neste sentido, a Hipótese 2 do presente estudo - A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção Voluntária de Saída é mediada pelo Cumprimento do Contracto Psicológico - foi suportada.

De referir ainda que, deixando de ser significativa a relação entre as PGRH e a Intenção de *Turnover* aquando da introdução da variável mediadora, estamos perante uma mediação total (Baron e Kenny, 1986).

Tabela 31. Análise de regressão linear múltipla para verificar efeito de mediação do CCP na relação das PGRH com a Intenção de *Turnover*

Variáveis	Intenção <i>Turnover</i> N=100
	β
PGRH	-,058
CCP	-,340**
F	7,230**
R ²	,120

** : $p < .01$; * : $p < .05$.

O teste de mediação utilizado apresenta algumas limitações, tais como: (1) a utilização de testes de relações lineares não permite testar realmente a significância entre as análises 2 e 3; (2) o modelo utilizado não considera os efeitos provenientes dos erros (MacKinnon, Fairchild e Fritz, 2007).

Assim sendo e de forma a ultrapassar estas limitações vários autores sugerem a utilização do Teste de *Sobel* (Z) (Barron e Kenny, 1986; McKinnon et al, 2007; Maroco, 2010). Através desta análise é possível determinar um teste de significância aproximado para o efeito indireto das PGRH sobre a Intenção de *Turnover* através do Cumprimento do Contrato Psicológico (variável mediadora) (Barron e Kenny, 1986).

Apesar de, até agora, os resultados encontrados indicarem uma mediação total, aplicar-se-á o teste de *Sobel* de forma a confirmar e completar a análise. Para se poder indicar que existe mediação no modelo apresentado (Figura 2), será necessário que o valor Z se encontre acima de ± 1.96 , com um nível de significância menor ou igual a 0.05 (McKinnon et al.,

2007). Para a realização do teste recorreu-se ao *software* gratuito e com acesso através da internet¹.

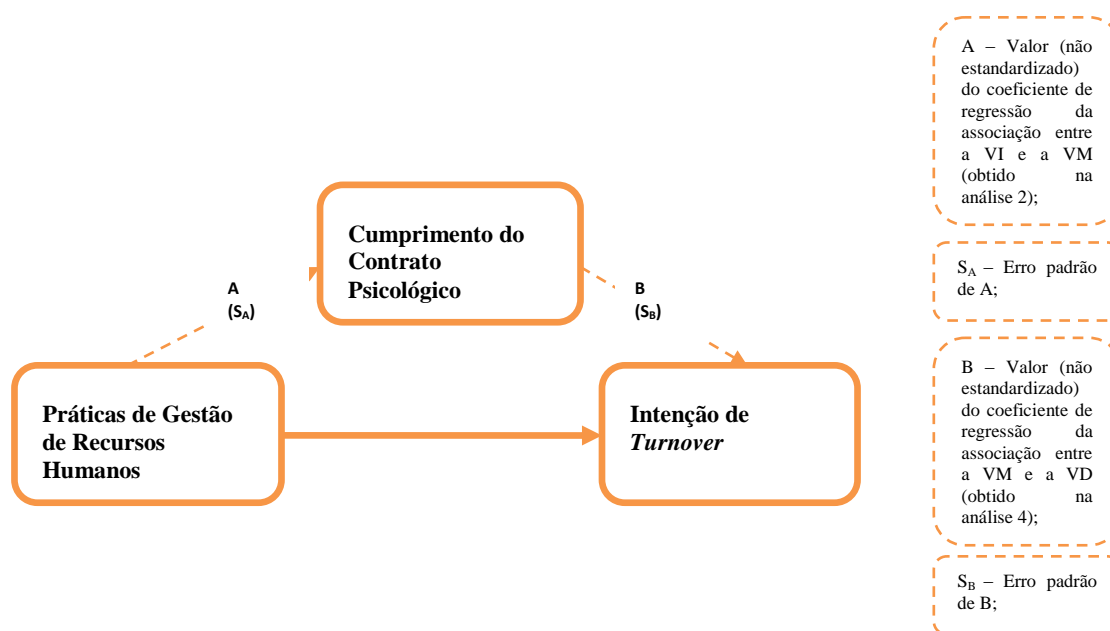


Figura 2. Teste de *Sobel*, para o teste de mediação

Após introdução dos dados requeridos, os resultados obtidos confirmam a hipótese de mediação ($Z = -3.163$; $p = 0.001$) conforme apresentado na Tabela 32.

Tabela 32. Resultados do teste de *Sobel*

	Dados		Estatística de Teste	Sig.
A	0.398			
B	-1.078			
SE_A	0.069	Teste de Sobel	-3.16303626	0.00156133
SE_B	0.285			

Inferimos assim a existência de uma mediação total, na medida em que após introdução do Cumprimento do Contrato Psicológico, a relação entre as PGRH e a Intenção de Turnover deixa de ser significativa.

¹ *Software* disponível através do site: <http://www.danielsoper.com/statcalc3/calc.aspx?id=31>

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo principal verificar o efeito das PGRH na Intenção de *Turnover* em Expatriados. Este estudo focou-se ainda na análise da percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico como possível variável mediadora da relação entre as PGRH e a Intenção de *Turnover*.

Os resultados desta investigação apoiam a hipótese de que as PGRH exercem um efeito negativo e significativo na Intenção de *Turnover*.

Diversos autores defendem o impacto positivo que as PGRH exercem nas organizações, pois promovem atitudes, comportamentos e percepções, capazes de acentuar a vantagem competitiva das empresas (Rao, 1990; Yeung e Berman, cit. por Agarwala, 2003). O próprio resultado organizacional depende da existência de recursos adequados, competentes e motivados.

Sendo a Intenção de *Turnover* considerada um bom preditor do *Turnover* (Hendrix et al, 1999; Tett e Mayer, 1993), importa perceber que outras variáveis poderão contribuir para aumentar a permanência dos colaboradores na organização. Nesse sentido, e uma vez que as PGRH têm vindo, também, a ser apontadas na literatura como predictoras do *Turnover* (Becker e Gerhart, 1996; Huselid, 1995), surge o presente estudo, cujos resultados apontam exatamente nesse sentido. Quanto maior a importância atribuída às PGRH, menor é a Intenção de *Turnover* demonstrada.

Para medir as PGRH foi construída e utilizada uma nova escala com 27 questões com o objetivo de avaliar as PGRH mais mencionadas na literatura: recrutamento e seleção, formação, remuneração, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos (Neves, 2002). Não foi contudo possível dividir a escala em dimensões uma vez que nos testes de validade os itens ficaram distribuídos de forma pouco coerente após recorrer á extração dos fatores pelo método das componentes principais com rotação *varimax*. Assim sendo, não é possível através deste estudo inferir sobre quais as PGRH em particular que mais influenciam a decisão de permanecer ou abandonar a organização.

As PGRH são um dos fatores mais importantes, que determinam a natureza e o estado do contrato psicológico dos empregados (Aggarwal e Bhargava, 2009; Rousseau e Wade-Benzoni, 1994). Tal como esperado, também neste estudo as PGRH se relacionam positiva e significativamente com a percepção de Cumprimento do Contrato Psicológico dos empregados.

Significa isto que, na amostra de expatriados, quem atribui maior importância às PGRH percebe também o seu Contrato Psicológico está a ser devidamente cumprido.

A segunda hipótese deste estudo prevê que a relação entre as PGRH e a Intenção de *Turnover* seja mediada pela percepção de Cumprimento de Contrato Psicológico. De acordo com o esperado, esta premissa também encontra suporte nos resultados obtidos.

De fato, estes resultados replicam o que está descrito na literatura relativamente ao efeito positivo do cumprimento do contrato psicológico nas atitudes dos colaboradores, quer no geral (Kolb, 1978; Rousseau, 1995), quer no caso de expatriados (Guzzo et al, 1994; Cropanzano et al, 2002; Bhaskar-Shrinivas et al, 2005). Quando estes percebem que o seu contrato está a ser cumprido, isto significa que a organização está a cumprir com aquilo que era esperado aumentando a vontade de permanência na organização. Ferreira e Martinez (2008) afirmam que os contratos psicológicos ligam os empregados às organizações, de tal forma que, quando este contrato é violado, automaticamente se regista um aumento da Intenção de *Turnover*.

Desta forma, ao acrescentar a variável Cumprimento do Contrato Psicológico ao modelo, verificamos a existência de uma mediação total. Todo o efeito da variável independente (PGRH) na variável dependente (Intenção *Turnover*) foi absorvido pela variável mediadora uma vez que a relação entre as PGRH e a Intenção de *Turnover* deixa de ser significativa.

As PGRH influenciam diretamente a percepção de cumprimento ou incumprimento das expectativas que as pessoas criaram. Neste sentido e como se veio a verificar, é a partir da formulação das expectativas que os trabalhadores decidem permanecer ou abandonar a empresa.

No que diz respeito às variáveis de controlo, foi recolhida informação acerca da Idade, Género, Habilitações Literárias, Experiência neste tipo de missões internacionais, Duração da missão na qual se encontra e Situação Familiar. Não foram contudo encontradas relações significativas com as restantes variáveis do estudo. Com exceção das Habilitações Literárias que se relacionam negativamente com as PGRH ($r = -0.268$; $p < 0.05$). Este resultado parece sugerir que os colaboradores com menores Habilitações Literárias atribuem maior importância às PGRH.

Limitações

Existem algumas limitações na presente investigação que deverão ser consideradas em estudos posteriores. Os dados foram recolhidos exclusivamente através de um questionário, ou seja, foi utilizada uma medida de auto-relato aplicada num único período de tempo. Assim, as respostas dos sujeitos podem refletir, por exemplo, o seu estado emocional naquele momento e não a sua verdadeira opinião sobre os temas abordados. Neste caso, seria importante realizar um estudo longitudinal para a comparação dos resultados obtidos.

A recolha de dados fez-se por conveniência, através da divulgação dos questionários na internet mas sobretudo numa empresa com filiais em Angola pelo que a amostra está praticamente circunscrita a apenas a uma organização. Esta situação pode limitar os efeitos da interação entre variáveis devido ao clima partilhado pelos membros da organização (Schneider, White e Paul, 1998) e para que se possa confirmar os resultados deste estudo é importante elaborar estudos comparativos que tenham em conta outras organizações.

Dado o *design* correlacional do estudo, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis, tendo sido apenas possível inferir sobre a natureza (positiva ou negativa) das suas relações (e.g. neste estudo não é possível afirmar que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos sejam uma variável antecedente da Intenção de *Turnover*, sendo apenas possível afirmar que existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis).

O tamanho da amostra é outro fator limitador desta investigação. Apenas foram obtidas 100 participações e nalguns casos com várias questões por responder.

Era esperado conseguir dividir a Escala de PGRH em dimensões de forma a identificar quais, especificamente, são as PGRH que se relacionam com a Intenção de *Turnover*, mas tendo em conta que se trata de um novo instrumento desenvolvido propositadamente para este estudo, o objetivo não foi concretizado. Assim, recomenda-se em estudos futuros, a realização de um pré-teste e de uma análise de validade de conteúdo dos itens da escala, pois poderemos estar na presença de algumas questões ambíguas que não permitem o seu enquadramento em dimensões específicas.

Por fim, seria importante também, estudar o peso que cada tipo de Contrato Psicológico (transacional ou relacional) detém sobre a intenção de permanecer ou abandonar a empresa. Ou seja, será que o colaborador expatriado formula os dois tipos de contrato? Se sim, quem manifestará mais vontade de sair?

Implicações Práticas

Durante um processo de expatriação existem variáveis que não podem ser controladas pelo gestor de recursos humanos, contudo existem outras, tais como as PGRH que são controláveis e passíveis de melhoramento. É assim necessário: (1) reconhecer as PGRH como variável preditora da Intenção de *Turnover*; (2) saber identificar as PGRH utilizadas pela organização; (3) reconhecer se as PGRH utilizadas são as mais adequadas; (4) melhorá-las tendo em vista o maior sucesso da missão.

No que diz respeito ao Cumprimento do Contrato Psicológico, os gestores de recursos humanos devem estar conscientes da necessidade de comunicar eficaz e frequentemente quais são as expectativas que têm em relação aos empregados e quais serão os benefícios dados aos colaboradores em troca das suas contribuições. Apenas assim, os empregados conseguirão perceber o equilíbrio que as empresas procuram estabelecer entre aquilo que dão e aquilo que recebem dos empregados e apenas assim os empregados poderão contribuir com atitudes desejadas pela empresa.

Através dos resultados deste estudo, e em termos práticos, o gestor de recursos humanos deverá, quando inicia um processo de expatriação, esclarecer de forma clara quer os objetivos da missão internacional quer os objetivos que o colaborador deverá alcançar na realização do seu trabalho.

Em qualquer relação empregador-empregado-empregador existem expectativas de parte a parte, contudo, estas acentuam-se em contexto de expatriação. O expatriado enfrenta inevitavelmente condições mais adversas o que implica uma maior dependência da empresa-mãe. É esperado um maior suporte por parte da organização e este suporte pode ser transmitido através de PGRH adequadas às suas expectativas.

Ao participar numa qualquer missão internacional, o colaborador espera, aumentar o seu valor no mercado e possibilidades de progressão de carreira pelo que ambos os fatores deverão estar contemplados nas políticas de GRH.

Desta forma o plano de formação deverá ter em conta não apenas a melhoria de desempenho do colaborador, mas sobretudo o aumento do seu valor dentro da empresa e no mercado de trabalho em geral.

No que diz respeito ao pacote remuneratório deverá ser adequado face ao praticado no mercado para situações idênticas assim como ao valor da função em comparação com outras funções da empresa.

Por fim, e não menos importante o gestor de recursos humanos deverá apresentar critérios de avaliação de desempenho com a devida transparência para que possam ser considerados claros e justos.

As PGRH podem, aqui, ser utilizadas como uma forma de comunicar as obrigações dos empregados e empregadores, contribuindo assim para uma percepção global mais positiva do Cumprimento do Contrato Psicológico e por sua vez diminuindo os índices de *Intenção de Turnover*.

Conclui-se assim que uma situação de expatriamento não pode ser enfrentada, pelo gestor de RH, como uma qualquer situação. O expatriado, pelas inúmeras razões apresentadas, eleva as suas expectativas em relação á empresa e em relação ao suporte que a empresa lhe deverá prestar durante toda a missão. Assim sendo, o gestor de RH tem que estar preparado para implementar práticas capazes de gerir este contrato psicológico, pois a importância que os colaboradores atribuem a essas mesmas PGRH, influenciam a decisão de abandonar ou permanecer na organização.

REFERÊNCIAS

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2): 175–197.
- Aggarwal, U., e Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1): 4-31.
- Anderson, N. e Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 637-647.
- Andreason, A., e Kinneer, K. (2005). Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6 (2): 109-126.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviour*. Illinois: Dorsey Press.
- Avril A. e Magnini V. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (1): 53-61.
- Baron, R. e Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Becker, J. e Gerhart, B. (1996). The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Bhaskar-Shrinivas P., Harrison D., Shaffer M. e Luk D. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48 (2): 257–281.
- Black, S. e Gregersen, H. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustments for expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 49: 497-515.
- Black, S., e Mendenhall, M. (1991). The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*. 22 (2): 225-247.
- Black, S., Gergersen, H., Mendenhall, M., e Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. New York: Prentice Hall.
- Bozeman, D. e Perrewe, P. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire - turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 16-25.

- Bruning, N. e McCaughey, D. (2005). Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: HR strategies for foreign assignment success. *Human Resource Planning*, 28 (4): 9-12.
- Briscoe, D. (1995). *International Human Resources Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Caligiuri, P. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53: 67-88.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Callister, R., Kramer, M. e Turban, D. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal*, 42: 429-438.
- Câmara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Cavanaugh, M. e Noe, R. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 323-340.
- Chambel, M. e Alcover, C. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1): 115-134.
- Chi, S. e Chen, S. (2007). Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates. *International Journal of Manpower*, 29 (6): 474-488.
- Cropanzano, R., Prehar, C. e Chen, P. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27: 324-351.
- De Vos, A., e Buyens, D. (2002). Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Individual Dispositions. *Annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.
- DeVos, A., Buyens, D. e Schalk, R. (2001). *Antecedents of the psychological contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers' psychological contracts*. Working paper No. 01/120. Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Downes, M., Varner, I., e Musinski, L. (2007). Personality traits as predictors of expatriate effectiveness: A synthesis and reconceptualization. *Review of Business*, 27 (3): 16-23.
- Ferreira, A. e Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. United Kingdom: SAGE Publications.
- Gakovic, A. e Tetrick, L. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 649-666.
- Griffeth, R., Horn, P. e Gaertner, S. (2000). Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3): 463-488.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19: 649-664.
- Guzzo, R. e Noonan, K. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33: 447-462.
- Guzzo, R., Noonan, K. e Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4): 617-626.
- Handy, C. (1978). *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Haslberger, A., e Brewster, C. (2009). Capital gains: Expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*, 48 (3): 379-397.
- Hendrix, W., Robbins, T., Miller, J. e Summers, T. (1999). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13: 611-632.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hui, M., Au, K. e Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35 (1): 46-60.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Johnson, J., e O'Leary-Kelly, A. (2003). The effect of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 627-647.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3ª ed. New York: Guilford Press.
- Kolb, D. (1978). *Organizational psychology: an experimental approach*. New Jersey: Prentice Hall.

- Kramer, M., Wayne, S. e Jaworski, R. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personal Psychology*, 54: 71-101.
- Littrell, L., Salas, E., Hess, K., Paley, M. e Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review*, 5 (3): 355-388.
- Lee, H., e Liu, C. (2006). The determinants of repatriate turnover intentions: An empirical analysis. *International Journal of Management*, 23 (4): 751-762.
- MacKinnon, D., Fairchild, A. e Fritz, M. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58: 593-614
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics*. Lisboa: Report Number
- Martin, D. e Anthony, J. (2006). The repatriation and retention of employees: Factors leading to successful programs. *International Journal of Management*, 3 (2): 620–631.
- Millward, L. e Brewerton, P. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century?, Em Cooper, C. e Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15: 1-61. Chichester: John Wiley & Sons.
- Minter, R. (2008). Preparation of Expatriates For Global Assignment Revisited. *Journal of Diversity Management*, 3 (2): 37-42.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Filipinas: Addison-Wesley Publishing.
- Mobley, W., Horner, S. e Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 408-414.
- Mowday, R., Koberg, C. e McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27: 79-94.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas, Em Caetano, A. e Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos- contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora
- Rao, T. (1990). *The HRD Missionary*. New Delhi: Oxford and IBH.
- Riusala, K. e Suutari, V. (2000). Expatriation and careers: perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International*, 5 (2): 81-90.
- Robinson, S. e Rousseau, D. (1994). Breaching the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.

- Rosse, J. e Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (4): 324-347.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. (2000). Psychological contracts in the United States: Associability, Individualism and Diversity. Em Rousseau, D. e Schalk, R. (eds.) *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Newbury Park, CA: Sage
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Rousseau, D. e Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. Em Cummings, L. e Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-47. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. e Wade-Benzoni, K. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33 (3): 463-489.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. 3ª ed, Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schneider, B., White, S. e Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150-163.
- Selmer, J., Ebrahimi, B. e Mingtao, L. (2000). Adjustment of Chinese mainland vs. Western business expatriates assigned to Hong Kong. *International Journal of Manpower*, 21 (7): 553-565.
- Shephard, P. (1996) Working with Malaysians - expatriates and Malaysians Perspectives. Em Abdullah, A. (Ed.). *Understanding the Malaysian Workforce - Guidelines for Managers*. 1ª ed. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management, 144-155.
- Sousa-Poza, A. e Henneberger, F. (2002). An Empirical Analysis of Working-Hours Constraints in 21 Countries. *Review of Social Economy*, 60: 209-242.
- Stahl, G., Miller, E. e Tung, R. (2002). Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. *Journal of World Business*, 37 (3): 1-12.
- Stroh, L. (1995). Predicting Turnover Among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates?. *International Journal of Human Resource Management*, 6 (2): 443-456.

- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. e Liefoghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 821-838.
- Suutari, V., e Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (7): 1132–1151.
- Tett, R. e Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, Turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Tung, R. (1984). Strategic management of human resources in multinational enterprises. *Human Resource Management*, 23 (2): 129-43.
- Tung, R. (1998). American Expatriates Abroad: from Neophytes to Cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33 (2): 125-144.
- Tye M. e Chen P. (2005). Selection of expatriates: Decision-making models used by HR professionals. *Human Resource Planning*, 28 (4): 15-20.

ANEXOS

ANEXO A: Questionário



O meu nome é Ana Pimenta, sou estudante do ISPA - Instituto Universitário e no âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações estou a efetuar um estudo acerca da perceção das atitudes e comportamentos em contexto de trabalho.

Neste sentido, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento do questionário em anexo para o qual se garante o seu total **anonimato** bem como a **confidencialidade** das suas respostas. A informação retirada será apenas sujeita a análise estatística e será apenas utilizada para os fins académicos.

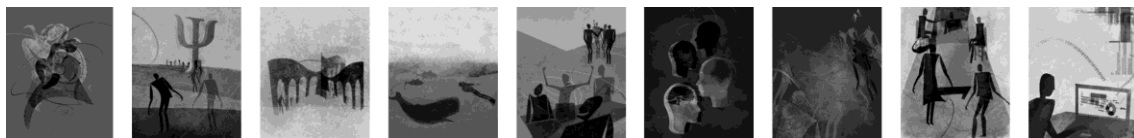
Não existem **respostas certas ou erradas**. O importante é dar a sua opinião sincera.

Peço-lhe para responder a todas as questões e devolver o questionário no prazo de 5 dias.

Muito obrigado pela sua colaboração

Lisboa, 13/12/2011

Ana Clara Pimenta



SECÇÃO A:

Nesta secção pedimos-lhe que considere as práticas que foram desenvolvidas consigo nesta experiência internacional. Escolha, de “1” a “5”, o grau em que concorda com as seguintes afirmações, marcando um X na resposta que melhor descreve aquelas que considera serem as práticas que foram aplicadas consigo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1 Antes de partir esclareceram-me de forma clara os objetivos desta minha missão internacional.					
2 A formação/experiência que esta missão me proporciona aumenta o meu valor no mercado de trabalho em geral.					
3 O meu superior hierárquico internacional durante esta missão comunicou-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.					
4 A minha remuneração durante esta missão internacional é adequada face ao praticado no mercado para situações idênticas.					
5 Na empresa é habitual promoverem-se encontros ou momentos de receção para os trabalhadores que regressam destas missões internacionais.					
6 Quando fui recrutado para esta missão internacional foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.					
7 Tomei contacto com os objetivos de negócio desta missão internacional pelos canais habituais de comunicação interna.					
8 Quando existiram falhas ou problemas durante esta missão internacional, recebi acompanhamento por forma a ultrapassá-los.					
9 A minha equipa de trabalho comemora comigo os sucessos alcançados com esta missão internacional.					
10 As possibilidades de progredir após esta missão internacional são claras.					
11 A minha remuneração global nesta missão internacional, para além de uma parte fixa, tem uma componente variável ligada ao meu desempenho.					
12 Foram sempre comunicados de forma clara os critérios de avaliação durante a missão.					
13 Os temas tratados pela comunicação interna promovem o interesse em participarmos nestas missões internacionais.					
14 Nesta empresa existem oportunidades de evolução de carreira para quem participa em missões internacionais.					
15 As recompensas que obtenho nesta missão internacional dependem do desempenho por mim alcançado.					
16 Na empresa os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçaram a reintegração após o regresso.					
17 Para além da formação específica também recebi, nesta missão internacional, formação mais genérica, importante para o meu futuro profissional.					
18 A minha remuneração durante esta missão internacional é adequada ao valor da minha função em comparação com outras funções da empresa.					
19 Antes de partir para esta missão tive apoio e acompanhamento por parte da minha chefia.					
20 Estas oportunidades de experiências internacionais são adequadamente divulgadas nesta empresa					
21 Os critérios de avaliação do meu desempenho utilizados no decurso desta missão					

internacional são claros e justos.					
22 Considero que existe uma adequada comunicação interna acerca destas missões internacionais para com os colaboradores da empresa.					
23 As minhas possibilidades de evolução na carreira nesta empresa estão muito dependentes da participação nestas missões internacionais.					
24 Desde o início desta missão internacional, disponibilizaram-me de imediato os meios para desenvolver as minhas tarefas.					
25 A formação/experiências que tenho durante esta missão internacional aumenta o meu valor dentro da empresa.					
26 A minha remuneração durante esta missão internacional foi adequada em comparação com a que possuía anteriormente na empresa.					
27 A informação que me foi fornecida pela empresa acerca desta missão antes de partir foi útil e relevante para a forma como esta correu.					
28 A formação/experiência que esta missão internacional me proporcionou foi importante para a melhoria do meu desempenho.					

SECÇÃO B:

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre aquilo que a empresa lhe tem dado e aquilo que a empresa lhe tinha prometido antes desta experiência internacional. As organizações fazem promessas de que darão certas coisas aos trabalhadores, em troca das suas contribuições para com a organização. Pense nesta experiência internacional e indique a extensão em que considera que esta empresa lhe tem dado os benefícios que anteriormente lhe havia prometido de um modo explícito ou implícito. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve o nível de cumprimento por parte da empresa:

1	2	3	4	5
Muito menos do que me tinha prometido	Menos do que me tinha prometido	O que me tinha prometido	Mais do que me tinha prometido	Muito mais do que me tinha prometido

	1	2	3	4	5
Receber apoio da empresa e do chefe.					
Promover-me para uma função superior.					
Aumentar o meu nível de remuneração.					
Aumentar a minha autoridade no trabalho.					
Integrar-me num grupo/departamento adequado.					
Aumentar a minha segurança de emprego.					
Melhorar as relações com os meus colegas e superiores.					
Atribuir-me uma função mais aliciante.					
Dar-me um contexto de trabalho agradável e seguro.					
Aumentar as minhas oportunidades de desenvolvimento e formação.					
Dar-me uma função na qual possa utilizar esta experiência internacional.					

SECÇÃO C:

Nesta secção pedimos-lhe que numa escala, de “1” a “7”, indique o grau em que concorda com as seguintes afirmações, marcando um X na resposta que melhor descreve a sua opinião:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6	7
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo							
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego							
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização							
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização							
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego							

SECÇÃO D:

Idade:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 60 anos
+ 60 anos

Género:

M F

Habilitações Literárias:

Sem escolaridade 4ª Classe 9º ano 12º ano
Ensino Superior

Experiência de Expatriamento:

1ª vez 2ª vez Recorrente

Duração de Expatriamento:

Menos 6 meses 6 a 12 meses 13 a 24 meses 25 a 36 meses
+3anos

A família acompanha-o/a ou está sozinho/a?

A família está comigo Estou sozinho/a

ANEXO B: Qualidades Métricas da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tabela 8. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de PGRH

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,790
	Approx. Chi-Square	1045,005
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	,000

Tabela 9. Extração de fatores através do método de Kaiser (*eigenvalues*) para a Escala de PGRH

Componentes	Total	% de Variância	% Acumulada
1	8,497	31,472	31,472
2	2,100	7,777	39,249
3	1,906	7,058	46,307
4	1,670	6,184	52,491
5	1,369	5,072	57,563
6	1,289	4,775	62,339
7	1,030	3,816	66,155
8	1,009	3,737	69,892

Tabela 10. Saturação dos itens pelas componentes principais extraídas com rotação *varimax* para a Escala de PGRH

	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PGRH_Item1	,803	,077	,087	,025	,252	,153	-,046	,043
PGRH_Item3	,513	,163	,477	,103	,061	,156	-,062	-,070
PGRH_Item4	,202	,169	,015	,103	,126	,765	-,043	,148
PGRH_Item5	,030	,701	,067	-,015	-,064	,382	-,226	-,089
PGRH_Item6	,647	,196	,290	,087	,026	-,014	,000	,058
PGRH_Item7	,686	,244	-,043	-,025	,240	-,239	-,008	,132
PGRH_Item9	,178	,598	,008	,193	,161	,133	,042	,128
PGRH_Item10	,172	,174	,144	,282	,442	,127	-,670	-,001
PGRH_Item11	,006	,210	,663	,195	-,096	,110	-,104	,403
PGRH_Item12	,429	,164	,670	,147	-,123	,225	,088	,037
PGRH_Item13	,365	,485	,098	,394	,013	-,138	,439	,227
PGRH_Item14	,195	,388	,072	,699	,031	,101	-,117	,218
PGRH_Item15	,120	-,043	,567	,027	,476	,064	,114	,193
PGRH_Item16	,244	,707	,181	,104	,032	,012	-,004	,363
PGRH_Item17	,056	,451	,547	,048	,341	-,159	,210	-,254
PGRH_Item18	-,031	,154	,306	,012	-,012	,738	,257	,289
PGRH_Item19	,639	,247	,105	,211	-,055	,384	,110	-,069
PGRH_Item20	,319	,582	,208	,105	,159	,155	,063	-,263
PGRH_Item21	,506	,231	,538	,230	,030	,155	,106	-,072
PGRH_Item22	,391	,646	,316	,232	,042	-,016	-,006	-,107
PGRH_Item23	,044	,118	,172	,793	,191	,027	,040	-,115
PGRH_Item24	,177	,015	,215	,161	,173	,350	,689	-,067
PGRH_Item25	,169	,022	,126	,613	,520	,061	-,011	,016
PGRH_Item27	,640	,136	,040	,482	-,050	,143	,216	-,029
PGRH_Item8	,173	,004	,137	,375	,651	,089	,168	-,025
PGRH_Item2	,048	,167	-,112	,041	,756	,010	-,156	,112
PGRH_Item26	,040	,023	,119	-,018	,172	,306	-,002	,772

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

Tabela 11. Tabela dos componentes principais para a Escala de PGRH, forçado a 1 fator

	Componente
	1
PGRH_Item1	,632
PGRH_Item3	,644
PGRH_Item4	,466
PGRH_Item5	,427
PGRH_Item6	,620
PGRH_Item7	,488
PGRH_Item9	,554
PGRH_Item10	,428
PGRH_Item11	,483
PGRH_Item12	,688
PGRH_Item13	,661
PGRH_Item14	,638
PGRH_Item15	,447
PGRH_Item16	,637
PGRH_Item17	,533
PGRH_Item18	,410
PGRH_Item19	,687
PGRH_Item20	,645
PGRH_Item21	,754
PGRH_Item22	,749
PGRH_Item23	,503
PGRH_Item24	,436
PGRH_Item25	,534
PGRH_Item27	,666
PGRH_Item8	,490
PGRH_Item2	,259
PGRH_Item26	,260

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabela 12. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de PGRH, forçada a 1 fator (eliminado item 2 e 26)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
	Approx. Chi-Square	1070,641
Bartlett's Test of Sphericity	df	300
	Sig.	,000

Tabela 13. Percentagem de variância explicada pelos componentes para a Escala de PGRH, forçado a 1 fator (eliminado item 2 e 26)

Componente	Total	% de Variância	% Acumulada
1	8,381	33,525	33,525

Tabela 14. Análise Descritiva dos itens da Escala de PGRH

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Curtose	Erro Padrão Curtose
PGRH_Item1	100	1	5	3,71	,891	-,702	,241	,223	,478
PGRH_Item2	100	1	5	4,13	,872	-1,003	,241	1,041	,478
PGRH_Item3	100	1	5	3,82	,833	-1,038	,241	1,814	,478
PGRH_Item4	100	1	5	3,19	,895	-,214	,241	,195	,478
PGRH_Item5	98	1	5	2,52	1,177	,279	,244	-,828	,483
PGRH_Item6	99	1	5	3,35	,983	-,700	,243	-,108	,481
PGRH_Item7	99	1	5	3,36	1,025	-,784	,243	,039	,481
PGRH_Item9	100	1	5	3,45	1,077	-,438	,241	-,386	,478
PGRH_Item10	99	1	5	3,31	,853	-,252	,243	,040	,481
PGRH_Item11	97	1	5	3,34	1,421	-,581	,245	-1,022	,485
PGRH_Item12	99	1	5	2,70	1,199	,211	,243	-,797	,481
PGRH_Item13	98	1	5	3,05	,889	-,370	,244	,214	,483
PGRH_Item14	98	1	5	3,14	,862	,113	,244	-,443	,483
PGRH_Item15	99	2	5	3,59	,857	-,173	,243	-,551	,481
PGRH_Item16	98	1	5	2,81	,893	-,049	,244	,234	,483
PGRH_Item17	99	1	5	2,83	1,125	,171	,243	-,813	,481
PGRH_Item18	100	1	5	2,87	,991	-,115	,241	-,566	,478
PGRH_Item19	99	1	5	3,02	1,253	-,134	,243	-,986	,481
PGRH_Item20	99	1	5	2,92	,944	-,059	,243	-,158	,481
PGRH_Item21	99	1	5	2,81	1,075	,092	,243	-,530	,481
PGRH_Item22	98	1	5	2,70	1,007	,071	,244	-,765	,483
PGRH_Item23	98	1	5	3,12	1,018	-,370	,244	-,245	,483
PGRH_Item24	99	1	5	3,20	1,116	-,456	,243	-,817	,481
PGRH_Item25	99	1	5	3,75	,825	-,387	,243	,326	,481
PGRH_Item26	98	1	5	3,16	,782	-,165	,244	1,040	,483
PGRH_Item27	98	1	5	3,33	,972	-,701	,244	-,114	,483
PGRH_Item8	99	1	5	3,87	,804	-,960	,243	1,517	,481

Tabela 15. Fidelidade da escala de PGRH

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala PGRH	,910	PGRH_Item1	,904
		PGRH_Item3	,903
		PGRH_Item4	,906
		PGRH_Item5	,908
		PGRH_Item6	,904
		PGRH_Item7	,907
		PGRH_Item9	,905
		PGRH_Item10	,907
		PGRH_Item11	,908
		PGRH_Item12	,901
		PGRH_Item13	,903
		PGRH_Item14	,904
		PGRH_Item15	,907
		PGRH_Item16	,903
		PGRH_Item17	,906
		PGRH_Item18	,907
		PGRH_Item19	,902
		PGRH_Item20	,903
		PGRH_Item21	,900
		PGRH_Item22	,901
		PGRH_Item23	,906
		PGRH_Item24	,908
		PGRH_Item25	,906
		PGRH_Item27	,903

ANEXO C: Qualidades Métricas da Escala de Cumprimento de Contrato Psicológico (CCP)

Tabela 16. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de CCP

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,783
	Approx. Chi-Square	416,778
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
	Sig.	,000

Tabela 17. Percentagem de variância explicada pelos componentes para a Escala de CCP, forçado a 1 fator

Componente	Total	% de Variância	% Acumulada
1	4,750	43,178	43,178

Tabela 18. Tabela dos componentes principais para a Escala de CCP, forçado a 1 fator

	Componente
	1
CPsi_Item1	,698
CPsi_Item2	,701
CPsi_Item3	,482
CPsi_Item4	,802
CPsi_Item5	,711
CPsi_Item6	,519
CPsi_Item7	,485
CPsi_Item8	,738
CPsi_Item9	,579
CPsi_Item10	,682
CPsi_Item11	,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Tabela 19. Análise Descritiva dos itens da Escala de CCP

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- Padrão	Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Curtose	Erro Padrão Curtose
CPsi_Item1	93	1	5	2,86	,716	-,150	,250	1,869	,495
CPsi_Item2	93	1	5	2,69	,766	-,289	,250	,679	,495
CPsi_Item3	93	1	5	2,49	,789	-,186	,250	,334	,495
CPsi_Item4	93	1	5	2,82	,751	-,471	,250	1,106	,495
CPsi_Item5	93	1	4	2,89	,499	-1,830	,250	6,165	,495
CPsi_Item6	93	1	5	2,84	,495	-,337	,250	5,188	,495
CPsi_Item7	93	1	5	2,98	,510	-,539	,250	7,059	,495
CPsi_Item8	93	1	5	2,78	,735	-,140	,250	1,659	,495
CPsi_Item9	93	1	4	2,82	,706	-,860	,250	1,178	,495
CPsi_Item10	93	1	5	2,87	,863	-,057	,250	,451	,495
CPsi_Item11	92	1	5	2,90	,612	-,240	,251	2,502	,498

Tabela 20. Fidelidade da Escala de CCP

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach se o item for eliminado</i>
Escala CCP	,860	CPsi_Item1	,843
		CPsi_Item2	,842
		CPsi_Item3	,862
		CPsi_Item4	,834
		CPsi_Item5	,846
		CPsi_Item6	,857
		CPsi_Item7	,859
		CPsi_Item8	,840
		CPsi_Item9	,854
		CPsi_Item10	,847
		CPsi_Item11	,843

ANEXO D: Qualidades Métricas da Escala de Intenção de Turnover (IT)

Tabela 21. Valores de KMO e Teste de Bartlett relativos á Escala de IT

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,659
	Approx. Chi-Square	152,079
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Tabela 22. Percentagem de variância explicada pelos componentes, através do método de Kaiser (eigenvalues) para a Escala de IT

Componente	Total	% de Variância	% Acumulada
1	2,736	54,723	54,723

Extraction Method: Principal Component Analysis

Tabela 23. Análise Descritiva dos itens da Escala de IT

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Curtose	Erro Padrão Curtose
Turn_item5_invert	92	1	7	3,20	1,871	,635	,251	-,864	,498
Turn_item2_Invert	92	1	7	3,33	1,888	,627	,251	-,808	,498
Turn_item4_invert	92	1	7	3,89	1,769	,108	,251	-1,132	,498
Turnover_Item1	92	1	7	4,12	1,609	-,069	,251	-,685	,498
Turnover_Item3	92	1	7	2,45	1,599	1,147	,251	,591	,498

Tabela 24. Fidelidade da escala de CCP

	Alpha de Cronbach	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala IT	,792	Turn_item5_invert	,730
		Turn_item2_Invert	,754
		Turn_item4_invert	,735
		Turnover_Item1	,776
		Turnover_Item3	,767