

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade:

O efeito mediador do Suporte Organizacional.

Catarina Inês David Bernardo Mendes

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 SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado realizada sob 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 conforme o despacho da DGES, nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro de 2006.

## Agradecimentos

Apesar do presente trabalho estar em meu nome, não poderia deixar de agradecer publicamente a um conjunto de pessoas que de forma directa ou indirecta contribuíram para a sua concretização.

Ao Professor Doutor Francisco Cesário, meu orientador de dissertação. Agradeço todo o apoio e incentivo para que a realização deste projecto fosse possível.

Ao Carlos Costa, Marta Agostinho, Nuno Carvalho e Paula Lobinho por possibilitarem e agilizarem este trabalho.

A todos os meus professores de faculdade, pelas palavras de incentivo, carinho e espírito crítico. Agradeço por tudo o que me ensinaram e por tornarem esta ciência do comportamento humano, ainda mais apaixonante e fascinante.

Aos membros do CAP (Centro de Avaliação Psicológica do ISPA), Mariana Pires e Maria Fevereiro.

Um agradecimento especial ao professor Bruno Rodrigues pela disponibilidade, espírito crítico e ajuda no tratamento estatístico dos dados.

Às colegas Ana Margarida D'Oliveira, Ana Margarida Pereira, Ana Rita Coutinho, Joana José de Mello, Vânia Guilherme e Sara Aparício por terem sido um porto de abrigo, pelos sorrisos e gestos de carinho partilhados ao longo destes cinco anos.

À amiga Rita Pequito, por nunca me fazer esquecer o valor da verdadeira amizade.

À minha família pelo sentimento de protecção e carinho.

À minha mãe, por ser um exemplo de mulher e por todos os esforços que faz para que a concretização dos meus sonhos seja possível.

Ao meu pai, por ser o meu herói e melhor amigo. Espero que se orgulhe muito de mim.

Ao João, por nunca desistir.

## Resumo

Sendo as pessoas o capital mais valioso que as organizações possuem e estando num período de crise económica, a análise das práticas de gestão de recursos humanos ganha particular relevo. O presente estudo pretende analisar o papel das práticas de gestão de recursos humanos (Recrutamento, formação, avaliação de desempenho e remuneração) na percepção de empregabilidade dos colaboradores, assim como estudar o efeito mediador do suporte organizacional nesta relação. Foram inquiridos 117 sujeitos, pertencentes a uma empresa do sector da distribuição. Os resultados obtidos permitiram constatar que a dimensão recrutamento e formação têm uma relação positiva e significativa com a percepção de empregabilidade dos colaboradores. Assim como, se verificou que a dimensão avaliação de desempenho estabelece uma relação significativa com a percepção de suporte organizacional. Não se verificou o efeito mediador do suporte organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade. Não sendo possível assegurar o conceito de segurança laboral, este estudo vem reforçar a importância do conceito de empregabilidade nas organizações.

***Palavras-chave:*** *Práticas de gestão de recursos humanos, empregabilidade, suporte organizacional.*

## **Abstract**

Being people the most valuable capital that organizations have and being in a period of economic crisis, analysis of human resources management (HRM) practices gained particular relevance. This study aims to investigate the role of HRM practices (recruitment, training, performance appraisal and compensation) in the perception of employability of employees, and to study the mediating effect of organizational support in this relationship. The study was conducted among a sample of 117 employees from a company in the distribution sector. The results revealed that the dimension recruitment and training have a significant positive relationship with the perceived employability of employees. It was also found that the dimension performance evaluation provides a significant relationship with perceived organizational support. There was the mediating effect of organizational support on the relationship between human resource practices management and perceptions of employability. Because it isn't possible to ensure the concept of job security, this study draws attention to the importance of the concept of employability in organizations

***Key words:*** *HRM practices, employability, organizational support.*

## Índice

INTRODUÇÃO .....	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	4
Percepção de Empregabilidade.....	8
Suporte Organizacional .....	11
Hipóteses e Objectivo de estudo .....	14
MÉTODO .....	17
Amostra .....	17
Procedimento .....	17
Medidas.....	18
<i>Práticas de Gestão De Recursos Humanos</i> .....	18
<i>Percepção de Empregabilidade</i> .....	20
<i>Suporte Organizacional</i> .....	21
<i>Variáveis de Controlo</i> .....	22
RESULTADOS.....	23
Qualidades métricas da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	23
Teste de Hipóteses.....	29
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	33
REFERÊNCIAS .....	37
ANEXOS.....	41
Anexo A: Questionário de investigação .....	41
Anexo B: Pré-teste da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).....	45
Anexo C: Consistência Interna da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).....	48
Anexo D: Sensibilidade e Consistência Interna Escala de Percepção de Empregabilidade (De Witte, 2000). .....	49
Anexo E: Sensibilidade e Consistência Interna da Escala de Suporte Organizacional (Eisenberg, Huntingon, Huntingon & Sowa, 1986). .....	51
Anexo F: Primeira Análise Factorial Exploratória da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011 .....	53
Anexo G: Segunda Análise Factorial Exploratória, sem o tem 16, da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011). .....	55
Anexo H: Sensibilidade dos Itens das Dimensões encontradas na segunda AFE. ....	57

ANEXO I: Consistência Interna das Dimensões da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).....	63
ANEXO J: Matriz de correlação R de Pearson com as variáveis de controlo (Idade, Género e Habilitações literárias).....	66
ANEXO K: Regressão Linear Múltipla (RLM), utilizando a variável percepção de Empregabilidade em função das dimensões Recrutamento e Formação, Avaliação de Desempenho e Remuneração (Escala PGRH).....	67
ANEXO L: Pressupostos da Regressão Linear Simples (RLS), utilizando as dimensões Recrutamento e Formação e a variável percepção de Empregabilidade.....	71
ANEXO M: Pressupostos da Regressão Linear Múltipla, utilizando as dimensões de PGRH e a percepção de suporte organizacional.....	76
ANEXO N: Regressão Linear Simples, utilizando a dimensão Avaliação de Desempenho e a Percepção de Suporte Organizacional.....	80
ANEXO O: Pressupostos de Regressão Linear Simples, utilizando a Percepção de Suporte Organizacional e a Percepção de Empregabilidade.....	83

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	6
Tabela 2 - Definições de empregabilidade encontradas na literatura.....	10
Tabela 3 - Caracterização da amostra relativamente à idade, género, habilitações literárias, contracto e duração de trabalho.....	17
Tabela 4 - Dimensões e respectivos itens da escala de práticas de gestão de recursos humanos. ....	19
Tabela 5 - Itens da escala de percepção de empregabilidade. ....	20
Tabela 6 - Itens da escala de percepção de Suporte Organizacional. ....	21
Tabela 7 - KMO e teste de esfericidade de Bartlett da escala práticas de gestão de recursos humanos.....	23
Tabela 8 - Total de variância explicada pelas dimensões escala práticas de gestão de recursos humanos...24	
Tabela 9 - Pesos factoriais dos quatro factores encontrados na escala práticas de gestão de recursos humanos.....	25
Tabela 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da escala práticas de gestão de recursos humanos, sem o item 16. ....	26
Tabela 11 - Total de Variância Explicada pelas três componentes encontradas na escala práticas de gestão de recursos humanos.....	27
Tabela 12 - Nova AFE da escala práticas de gestão de recursos humanos, sem o item 16. ....	28
Tabela 13 - Consistência interna das dimensões da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e respectivos coeficientes de assimetria e curtose. ....	29
Tabela 14 - Matriz de correlações de Pearson, média, desvio padrão e consistência interna. ....	29

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de investigação. ....	16
Figura 2 - Correlações entre as dimensões da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Percepção de Empregabilidade.....	30

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tem a missão de intervir e tomar decisões sobre variáveis menos tangíveis, onde o impacto dessas decisões se repercute a longo prazo no bem-estar dos trabalhadores e na eficiência organizacional (Gomes, Duarte & Gonçalves das Neves, 2010).

A utilização das melhores práticas de gestão de recursos humanos é por isso encarada como um factor de sustentação das organizações, sendo uma vantagem competitiva no mundo organizacional (Klein, 2004; Mess 2004). Tendo em linha de análise o contexto económico de Portugal, as organizações procuram desenvolver práticas de Gestão de Recursos Humanos que mais potenciem a competitividade e que deste modo contribuam para minimizar os impactos negativos decorrentes da actual crise económica.

A abordagem à gestão de recursos humanos tem sido justificada por razões de natureza económica, social ou até mesmo devido à sua evolução histórica. Com base na literatura constata-se que a falta de consenso na sua definição assenta essencialmente no significado, conteúdo e utilidade das práticas de gestão de recursos humanos (Gonçalves das Neves, 2007).

O interesse pelo estudo da gestão de recursos humanos assenta na necessidade de conhecer os seus efeitos práticos em variáveis como a cultura organizacional e desempenho (Gonçalves das Neves, 2007).

O fenómeno globalização, foi responsável pelo aumento da competitividade na esfera organizacional e por incutir a necessidade de mudanças rápidas (Van Buren & Werner, 1996).

Assim, numa conjuntura em que as organizações pretendem visibilidade no mercado, tendo que lidar com uma envolvente caracterizada pelo fenómeno da globalização, onde existem mudanças tecnológicas e inovação rápidas, gerir o capital humano adquire um papel de relevo e a escolha das melhores práticas é um ponto estratégico essencial.

A flexibilidade inerente aos actuais mercados de trabalho, torna o contexto onde o indivíduo se insere mais volátil e imprevisível, originando a necessidade de se desenvolverem estratégias mais sólidas e adaptadas (Berntson, 2008; Chambel & Fontinha, 2009). Do ponto de vista individual, o desenvolvimento de competências ganha relevo.

O estudo das práticas de gestão de recursos humanos, pode reforçar a sua importância nestes contextos se tivermos em linha de conta a teoria ERG (*Existence, Relatedness e Growth*) de Alderfer (1972, citado por Liu, 2004) que remete o indivíduo para três tipos de necessidades no contexto organizacional. A necessidade de existência (*Existence*) centra-se na existência humana, sendo uma necessidade de carácter mais psicológico. A necessidade de relação (*Relatedness*), associada às relações interpessoais em contexto de trabalho. Por fim, a necessidade de

crescimento (*Growth*) que em contexto organizacional poderá ser assegurada por práticas como a formação. Para Alderfer (1972, citado por Liu, 2004) estas três necessidades podem ocorrer de forma progressiva ou em simultâneo. Para fomentar maiores níveis de suporte organizacional, as organizações devem satisfazer estas necessidades.

Nas últimas décadas a concepção de emprego vitalício, i.e., para toda a vida, foi ficando ameaçada, fomentando a preocupação dos indivíduos com a sua segurança laboral (Kluytmans & Ott, 1999). Como tal, surge o interesse por novos conceitos associados à carreira profissional.

Uma carreira de sucesso já não se caracteriza pela percepção de emprego para toda a vida, mas sim pela obtenção de competências adequadas para se estar empregável no mercado de trabalho (Forrier & Sels, 2003).

No contexto actual de profunda crise nos mercados de trabalho a procura de empregabilidade surge como o novo mediador ente a organização e o indivíduo. Não basta o vínculo contratual dado pela organização, é também necessário que esta fomente o desenvolvimento do colaborador, tornando-o mais atractivo para a organização (Chambel & Fontinha, 2009). Se anteriormente a relação indivíduo-organização era baseada numa relação de trabalho dependente, actualmente há uma parceria mais ou menos estável, consoante for mais ou menos, duradoura a convergência dos interesses de ambos (Frederico-Ferreira, 2008).

Tendo em conta uma perspectiva individual e porque ser empregável é mais importante do que estar empregado, o conceito de empregabilidade merece igual destaque e pertinência de análise.

Para Chambel e Fontinha (2009) a empregabilidade reforça a sua importância ao tornar os indivíduos mais competitivos e flexíveis, dando-lhes novas oportunidades de carreira, no mercado interno ou externo. Em contextos instáveis e mutáveis como o actual, a percepção de empregabilidade ganha então particular interesse (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008).

Segundo Berntson (2008), esta percepção tem repercussões a nível dos comportamentos, pensamentos e reacções dos indivíduos, determinando a forma como eles reagem ao meio. De igual importância é o facto de esta percepção representar uma ferramenta de controlo sobre a vida organizacional dos indivíduos.

De acordo com Tierney (1999), a preocupação pela percepção de empregabilidade dos colaboradores é uma característica das organizações actuais. A investigação tem mostrado que em mudanças organizacionais, os colaboradores tendem a ter respostas mais favoráveis quando percebem que as organizações têm uma cultura que promova a sua empregabilidade. O dilema está em potenciar e reter, simultaneamente, a empregabilidade dos colaboradores.

Este conceito de empregabilidade representa um instrumento de estudo que permite compreender como é que os indivíduos empregados conseguem permanecer competitivos no mercado de trabalho (Forrier & Sels, 2003). Por fim, o conceito de empregabilidade não está ligado apenas aos desempregados, mas também a quem já possui um emprego.

Assim, a empregabilidade surge associada ao desenvolvimento de competências valorizadas pelo mercado, não se resumindo ao facto do indivíduo ter, ou não, emprego.

Inerentes às características do actual mercado, as organizações estão em contenção e nalguns casos em extinção dos postos de trabalho. Contudo, há a constante necessidade destas se manterem competitivas. Por isso interessa fomentar o compromisso dos seus colaboradores, assim como fortalecer o seu empenhamento para obter melhores resultados organizacionais. Existe também a preocupação pelos factores que podem influenciar a estabilidade dos colaboradores para com a organização, sendo que na base da relação indivíduo-organização está uma abordagem de troca social onde esta oferece ao indivíduo emprego, e este por sua vez contribui com a sua lealdade e dedicação (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

O conceito de suporte organizacional é assim também alvo de estudo, uma vez que torna-se uma variável útil para compreender factores como o desempenho (Einseberg, Armeli, Rexwinkel, Lych & Hoades 2001), compromisso (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999), absentismo e comportamentos de cidadania organizacional (Liu, 2004), turnover e satisfação (Eisenberger, et al., 2001).

Para além disto, pode representar um instrumento de diagnóstico e avaliação organizacional.

Com o estudo do suporte organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos, será possível contribuir para o conhecimento de factores que levam ao desenvolvimento do suporte organizacional. Quanto maior a percepção de que as práticas valorizam o colaborador, maior será o suporte percebido, o que por sua vez conduzirá a que os colaboradores se sintam comprometidos afectivamente à organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003).

Com base na revisão da literatura efectuada, o presente estudo pretende analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade dos colaboradores. Como segundo objectivo, pretende-se analisar o papel do suporte organizacional como mediador nesta relação.

Assim sendo, será que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade?

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A sustentação relativa ao enquadramento teórico das práticas de gestão de recursos humanos tem sido essencialmente concretizada através das teorias organizacionais: tayloristas, burocráticas, abordagens sistémicas, abordagens contingenciais e teorias motivacionais (Gonçalves das Neves, 2007).

Em contextos voláteis que exigem adaptação a mudanças rápidas, não se deve considerar o indivíduo como um ser estático e mecânico. Se inicialmente o interesse na gestão dos recursos humanos era fomentado por aspectos de carácter mais legislativo, nas últimas décadas a exigência ao nível da competitividade tem vindo a reconhecer a importância do indivíduo como um factor que leva à eficácia organizacional (Gonçalves das Neves, 2007).

A escola que mais influenciou o estudo e desenvolvimento do conceito de gestão de recursos humanos foi a escola sistémica. Segundo Bournois e Brabet (1993), nesta abordagem o contexto organizacional é encarado como um conjunto de subsistemas interligados e que dependem entre si, onde o feedback desempenha um papel importante. Inicia-se assim uma abordagem de carácter mais qualitativo, onde a flexibilidade do contexto organizacional e as competências do indivíduo tornam-se importantes.

Para Gonçalves das Neves (2007), a evolução histórica das práticas de gestão de recursos humanos teve particular saliência em três momentos. Nos anos 70, a principal influência na sua conceptualização deveu-se aos movimentos sindicais e o conceito estava fortemente ligado à gestão de pessoal. Num segundo momento, nos anos 80, o fenómeno da internalização das actividades organizacionais destacou a importância do capital humano no contexto que se começava a definir pela ideia de competitividade. Por fim, no final da década de 80, o aumento de competitividade, inerente à globalização, reflectiu a preocupação pelo desenvolvimento dos colaboradores.

Em suma, o interesse pelo seu estudo remete para três razões de índole social, cultural e política (Gonçalves das Neves, 2007).

Embora haja consenso sobre o teor das práticas, existem diferentes designações, sendo que na literatura se encontram denominadas por “práticas de implicação” (Arthur, 1994), “Práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995), “Boas práticas” (Pfeffer, 1998) e “práticas de elevado envolvimento” (Bae & Lawler, 2000). Apesar de distintas denominações, há consenso no

que diz respeito ao facto destas estarem orientadas para manter e desenvolver competências e implicação organizacional dos colaboradores.

Para Johnson (2000), as melhores práticas de gestão de recursos humanos traduzem-se em métodos e sistemas que produzem um efeito positivo, aditivo e universal no desempenho organizacional. Estes métodos e sistemas são entendidos por Boselie, Dietz e Boon (2005) como um conjunto de actividades, que permitem atingir objectivos organizacionais. Estas actividades correspondem a opções de análise, selecção, retenção e desenvolvimento ou avaliação dos colaboradores (Gomes et al., 2010)

Para Liu (2002), devem recorrer ao capital humano e social, através do desenvolvimento do conhecimento e competências dos colaboradores.

Huselid (1995) argumenta que estas práticas, podem melhorar o conhecimento, as competências e o potencial dos colaboradores, aumentando assim a sua motivação, reduzindo a intenção de sair da organização e aumentando a retenção de colaboradores qualificados.

Assim, as melhores práticas de gestão de recursos humanos assentam numa filosofia de gestão que reforça a motivação e empenhamento dos colaboradores, fazendo com que trabalhem mais e melhor (Guest, 1999 citado por Klein, 2004).

Inerente a esta filosofia está então o desenvolvimento de competências. De acordo com Van der Heijde e Van der Heijde (2005), as competências são a chave para o sucesso do indivíduo e consequentemente da organização. Igualmente, a gestão do capital humano deve ter uma visão própria e estratégica para assegurar uma vantagem competitiva no meio em que se insere. Assim, boas práticas de gestão de recursos humanos afectam as competências e motivação dos colaboradores, criando uma vantagem competitiva (Liu, 2004).

Esta vantagem competitiva é conseguida através da aquisição e retenção de colaboradores competentes e práticas de gestão de recursos humanos que invistam nesses mesmos colaboradores (Van der Heijde & Van der Heijde, 2005).

Um dos principais objectivos destas práticas é que os colaboradores sejam fontes ou activos que podem ser desenvolvidos em vez de serem dispensados como factores de produção (Wood & Albanese, 1995). Práticas como a selecção de pessoal devem assegurar o desenvolvimento dos colaboradores e nas suas funções devem ser utilizadas as suas competências e aptidões (Klein, 2004). Assim, encoraja-se a participação dos colaboradores e permite-se que utilizem o seu *know-how* no desempenho das suas funções (Huselid, 1995).

A promoção da flexibilidade funcional é também centro de atenções nestas práticas, e devem permitir a interacção dos colaboradores com outros meios dinâmicos.

Na literatura, diferentes autores têm apontado distintas práticas como as pertinentes de análise. Contudo, com base na revisão da literatura é possível identificar as práticas de gestão de

recursos humanos mais destacadas (Tabela 1). Assim serão alvo de estudo práticas como o recrutamento, formação, avaliação de desempenho e remuneração.

Tabela 1 - Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Tavares (2001)	Mess (2004)	Boselie, Dietz e Boon (2005)	Gonçalves das Neves (2007)
- Recrutamento e selecção	- Selecção de Pessoal	- Recrutamento e selecção	- Recrutamento e selecção
- Socialização	- Avaliação de Desempenho	- Remuneração	- Formação
- Formação	- Formação	- Formação	- Remuneração
- Incentivos	- Comunicação	- Desempenho	- Avaliação de desempenho
	- Equipas		- Gestão de carreiras

O recrutamento constitui um meio para uma organização obter os recursos humanos que lhe permitirão alcançar objectivos e superar necessidades. Pode ser avaliado através de indicadores como o tempo e dinheiro dispendidos no processo. Este processo de atracção de candidatos, é determinante para assegurar o sucesso das organizações e não deve ser dissociado da visão estratégica da organização (Ribeiro, 2007).

De acordo com Ceítel (2007), a formação representa um processo de carácter intencional e sistemático que é definido para desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos indivíduos no contexto de trabalho. A sua importância é justificada por ser uma prática de natureza estratégica, uma vez que está associado ao desenvolvimento de competências que conduzirá à produção de vantagem competitiva.

Um dos objectivos desta prática é motivar e reter indivíduos cujo desempenho contribua para o alcance dos objectivos organizacionais. Delaney e Huselid (1996), defendem que o desenvolvimento de competências está na base do empenhamento dos colaboradores, reforçando assim a importância da formação.

Para Cowling e Mailer (2003), a formação permite ainda tornar o trabalho mais eficiente, e no caso particular de um departamento de pessoal, pode reduzir a rotação de pessoal. Esta prática deve estar em sintonia com práticas de recrutamento, gestão salarial e gestão de incentivos.

A avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático para avaliar o trabalho que os colaboradores desenvolvem na organização. Este sistema deve ter sempre em conta os objectivos da organização uma vez que tem consequências na produtividade, no próprio processo de controlo de desempenho, no processo de selecção, formação ou desenvolvimento profissional e remuneração (Gonçalves das Neves, 2007). Jacobs, Kafry e Zedecks (1980) defendem que esta prática tem vindo a ser instaurada com o objectivo de satisfazer necessidades da organização

ligadas a questões de promoção e remuneração e necessidades do indivíduo que vão no sentido deste conhecer a sua avaliação e ter acesso a feedback que lhe permite melhorar o desempenho.

A importância da avaliação de desempenho prende-se com o suporte dado a decisões como critérios de promoção, desenvolvimento de competências, acções disciplinares e diagnóstico organizacional (Jacobs et al., 1980). É também uma ferramenta para sustentar o feedback dado aos colaboradores, sendo igualmente útil em processos de tutoria.

Por fim, a remuneração é encarada como uma das recompensas extrínsecas mais importantes, e para a organização pode representar um custo ou um investimento (Cowling & Mailer, 2003). Fazendo parte da política salarial, as remunerações dizem respeito ao capital financeiro que deverá estar distribuído de forma equitativa e justa, retribuindo ao indivíduo o seu mérito e eficácia (Gonçalves das Neves, 2007). Assim, a remuneração está dependente do desempenho dos colaboradores, entre outros factores estratégicos da organização.

Pfeffer (1998), sugere que práticas como o recrutamento, formação e desenvolvimento e recompensas contribuem para o sucesso organizacional. Para Huselid (1995), práticas como o recrutamento e selecção moldam o capital humano na organização, a remuneração e outros benefícios motivam os colaboradores, na óptica de aumentarem a vontade de ficar na empresa e serem mais produtivos. Práticas como a formação também desempenham um papel importante na motivação dos colaboradores.

A utilização das melhores práticas de gestão de recursos humanos, pode representar um acréscimo de valor positivo nas organizações (Delaney & Huselid, 1996; Pfeffer, 1998). Este valor positivo é traduzido no aumento do esforço dos colaboradores e na superação do custo real do investimento decorrente do uso destas práticas (Huselid, 1995).

Estas práticas têm a capacidade de criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que organizações concorrentes que não aplicam as “boas práticas”. Organizações que recorrem às melhores práticas, centram-se na contratação e desenvolvimento dos talentos e na sinergia das suas contribuições no conjunto de recurso da organização (Klein, 2004).

Em suma, as melhores práticas de gestão de recursos humanos, constituem uma vantagem para as organizações, são benéficas e devem ser praticadas sobretudo em organizações que estão inseridas em contextos voláteis. Não obstante, enquanto sistema devem estar articuladas de forma a aumentar a eficácia de cada prática, e que enquanto sistema possam assegurar as competências e motivação para atingir os objectivos organizacionais.

Huselid (1995), defende que estas práticas estão associadas com outras variáveis, constando uma relação com um retorno financeiro positivo para as organizações, diminuição do turnover e maior produtividade. As práticas de gestão de recursos humanos reforçam assim a sua

importância em variáveis como o turnover, absentismo, satisfação, empenhamento e confiança na gestão da organização (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

O desempenho surge como uma variável frequentemente associada às práticas de gestão de recursos humanos, sendo que a sua relação vai no sentido destas melhorarem o desempenho organizacional (Pfeffer, 1998), através da moldagem de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Whitener, 2001). Para Boselie et al. (2005), estas práticas permitem igualmente melhorar a eficácia organizacional.

As práticas de gestão de recursos humanos têm sido associadas a variáveis como o empenhamento (Huselid, 1995), desempenho, produtividade organizacional e qualidade dos serviços prestados (Boselie et al., 2005).

### **Percepção de Empregabilidade**

Devido à necessidade de descrever as políticas económicas desenvolvidas pelas importantes instituições nacionais e políticas inerentes aos mercados de trabalho surgiu o conceito de empregabilidade (McQuaid & Lindsay, 2005). Nas últimas décadas tem vindo a ser um conceito central quando se falam em políticas relacionadas com os mercados de trabalho, sendo um dos pilares do European Employment Strategy (McQuaid, Green & Danson, 2005).

O conceito de empregabilidade não tem gerado consenso no campo da investigação. De acordo com Gazier (1998 citado por McQuaid & Lindsay, 2005), o conceito de empregabilidade foi operacionalizado de diferentes formas ao longo das décadas. Começou por ser encarado como um conceito dicotómico, até ser associado a uma abordagem interactiva. Todas estas evoluções históricas culminam em três momentos.

Para Gazier (1999), os três períodos mais relevantes para a definição de empregabilidade foram os anos 20, 50/60 e 90. Nos anos 20, o conceito de empregabilidade estava associado às pessoas aptas para trabalhar, i.e., empregadas, e às pessoas às quais a indústria não oferecia trabalho, os desempregados. Assim, surge um conceito dicotómico e redutor pela sua simplicidade.

Nos anos 50/60, alargou-se o campo de análise. Este segundo período, centra-se numa perspectiva macro-económica, sendo por isso mais diversificado uma vez que passa a incluir mais pessoas e grupos de análise. Surge também ligado à política e adquire direcções distintas nos EUA e em França. No primeiro caso, a empregabilidade surgiu associada a uma perspectiva individual, i.e., estar ou não empregado, centrando-se em indivíduos com menos competências e capacidades para se integrarem no mercado de trabalho. Por sua vez, em França, a

empregabilidade era definida pelo tempo e probabilidade de um indivíduo obter emprego. Caracterizando-se assim por uma abordagem estatística segundo Gazier (1999).

Por fim, a partir dos anos 90 segundo Berntson (2008), o conceito de empregabilidade tem vindo a integrar todos os indivíduos que façam parte do mercado de trabalho. Assim, torna-se um conceito cada vez mais vago e difícil de compreender, gerando controvérsia na literatura (Van der Heijde & Van der Heijde, 2005). Salienta-se ainda a influência dos anos 50/60, uma vez que a abordagem iniciada nos EUA, ainda é defendida por alguns autores. Posto isto, a atenção é dada às capacidades e competências dos indivíduos.

Em suma, tendo em conta a evolução histórica, o conceito de empregabilidade não é recente. Começou por ser estudado numa perspectiva simplista, onde o foque estava nos indivíduos empregados e desempregados. Nas décadas seguintes, assumiu duas perspectivas, sendo que numa delas foi associada àqueles que possuíam menos competências e capacidades, e por uma perspectiva associada a uma dimensão estatística.

Desde os anos 90, vem assumindo um lugar de destaque na literatura e por isso as definições têm surgido distintas consoante os autores (Rueda, Martins & Campos, 2004; Rentería-Pérez & Malvezzi, 2008). É um conceito que tem vindo a ser então estudado em diferentes perspectivas e em níveis distintos: Individual, organizacional e industrial (Van der Heijde & Van der Heijde, 2005). A sua definição tem também sido baseada na capacidade dos jovens estudantes conseguirem um emprego (Harvey, 2001). Por isso torna-se comum encontrar na literatura muitos estudos direccionados para a empregabilidade nos estudantes.

Não obstante, a empregabilidade é definida como a oportunidade que o indivíduo tem de obter um novo emprego, no mercado interno ou externo (Forrier & Sels, 2003). Assim, existe uma componente individual, onde a oportunidade de encontrar o novo emprego depende das competências e vontade do indivíduo e uma componente situacional. Esta última, diz respeito a factores do contexto.

Berntson (2008), destaca igualmente esta componente individual na percepção de empregabilidade, definindo assim quatro aspectos conceptuais. Primeiramente remete-se para um campo de análise individual. Em segundo lugar, a obtenção de um emprego novo, igual ou melhor reforça a ideia de que o emprego é algo do indivíduo, i.e., individual. O terceiro aspecto remete não apenas para uma promoção na carreira do indivíduo, mas sim uma questão de segurança na procura de um emprego semelhante, pois menciona-se o facto de ser uma aquisição de um emprego igual ou melhor. Por fim, remetendo para o campo da percepção, remete-se o conceito de empregabilidade para uma perspectiva subjectiva, inerente a cada indivíduo.

Embora na literatura se encontrem várias definições sobre o conceito de empregabilidade (tabela 2), pode-se constatar que em comum todas remetem para aspectos objectivos da

empregabilidade, para a capacidade individual e oportunidade para conseguir ou manter um emprego.

Tabela 2 - Definições de empregabilidade encontradas na literatura.

Autor	Definição
Harvey (2001)	Capacidade para os licenciados encontrarem o emprego satisfatório.
Forrier e Sels (2003)	Capacidade que o indivíduo tem de obter um novo emprego, no mercado interno ou externo.
Van der Heijde e Van der Heijde (2005)	Cumprimento, aquisição ou criação de trabalho através do uso otimizado de competências
Fugate, Kinicki e Ashforth (2004)	Forma específica de trabalho que permite que os indivíduos identifiquem e concretizem oportunidades de carreira
Berntson e Marklund, (2007)	Percepção individual sobre as possibilidades de se obter um novo emprego

Para Forrier e Sels (2003), a empregabilidade constitui um novo mecanismo de protecção do trabalho, tornando-se uma alternativa ao conceito de segurança laboral, não sendo apenas alvo da atenção dos indivíduos desempregados. O foque não se direcciona exclusivamente à entrada no mercado de trabalho, mas sim ao facto de se assegurar oportunidades de carreira dentro e fora de uma organização. Consequentemente devem ser tidos em conta os conceitos de empregabilidade interna e externa. No primeiro caso, o foque é dado à possibilidade de progressão dentro da organização actual do indivíduo. Por sua vez, a empregabilidade externa remete para o desenvolvimento de competências profissionais que têm valor no mercado de trabalho, quando o trabalhador está em situação de desemprego.

Sendo então um novo contracto psicológico entre indivíduos e organização, a empregabilidade, está associada ao desenvolvimento das competências dos colaboradores, o que potencia a obtenção de um novo emprego ou reduzir a incerteza laboral (Forrier & Sels, 2003). Neste contracto psicológico, os indivíduos e a organização são ambos responsáveis por manter uma situação de empregabilidade (Baruch, 2001). Os indivíduos, devem estabelecer os seus próprios objectivos e prioridades, gerir mudanças, estabelecer o seu network e investir na formação contínua. Por sua vez, as organizações devem adoptar um estilo de acompanhamento aos colaboradores, motivar e desenvolver competências que facilitem a tomada de decisão dos

seus colaboradores. Assim, a empregabilidade depende de factores que são fomentados pelo indivíduo e pela organização.

A empregabilidade resulta da combinação de várias componentes e está em constante mudança (Forrier & Sels, 2003). O dinamismo do conceito é explicado pela sua génese.

Contudo, sendo a empregabilidade um indicador de oportunidades de emprego, existem factores que podem potenciar ou não a sua aquisição.

A combinação de factores situacionais (e.g. situação económica do mercado; posição no mercado de trabalho; políticas organizacionais) e individuais (e.g. educação; competências sociais; capacidade de adaptação; variáveis demográficas) estão na origem da percepção de empregabilidade (Hillage & Pollard, 1998; Berntson, 2008; De Cuyper & De Witte, 2009).

O conhecimento relativo ao mercado de trabalho é um dos determinantes da percepção de empregabilidade (Forrier & Sels, 2003), permitindo que se conheçam as oportunidades de trabalho existentes. Poderá, também, ser uma mais-valia na análise relativa a uma mudança de emprego actual, pois permitirá prever com maior segurança se esta mudança será benéfica ou não.

A empregabilidade pode ser analisada numa perspectiva macro, meso e micro (Berntson & Marklund, 2007; Berntson, 2008). Uma abordagem macro remete para as políticas nacionais, sendo dada ênfase ao estudo da entrada de grupos específicos no mercado de trabalho. Uma análise ao nível meso, caracteriza-se por uma abordagem a nível organizacional, sendo a empregabilidade um indicador para se obter flexibilidade numérica e funcional (Berntson & Marklund, 2007); é uma ferramenta para se lidar com as exigências e oferta do mercado (Forrier & Sels, 2003). A maioria dos estudos centra-se numa abordagem micro, i.e., individual, onde surge associada à obtenção, por parte dos indivíduos, de um novo emprego dentro da organização ou noutra organização (Forrier & Sels, 2003; Berntson, 2008). Nesta abordagem a importância é dada à forma como os indivíduos percebem as situações e como isso se associa a resultados organizacionais (Berntson, 2008).

### **Suporte Organizacional**

Para Vala, Monteiro, Lima e Caetano (1994, citado por Frederico-Ferreira, 2008), as organizações estão inseridas num contexto social onde os indivíduos são os responsáveis pela criação e negociação de significados relativos a diferentes aspectos da organização. Assim, para compreender a dinâmica organizacional, os pensamentos do indivíduo sobre a sua organização devem ser analisados.

A percepção de suporte organizacional tem subjacente um processo atribucional, utilizado para aferir as intenções das políticas, normas, procedimentos e acções da organização, que afectam os colaboradores (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Eisenberg et al., 2001).

De acordo com Eisenberg et al. (2001), o suporte organizacional traduz-se na formação de crenças, por parte do colaborador, sobre quanto é que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Tendo em conta a norma da reciprocidade, os indivíduos sentem-se comprometidos a cuidar do bem-estar da sua organização, alcançando os seus objectivos.

Sendo que há expectativas de reciprocidade entre a organização e o indivíduo, estes sentem-se motivados para compensar a forma como são tratados agindo de acordo com os valores da sua organização.

As expectativas e vínculo afectivo que se tem sobre o esforço do indivíduo e resultados da organização, irão fazer com que o indivíduo se esforce para conhecer os objectivos da sua organização, através de um melhor desempenho e acompanhamento da organização onde se insere (Eisenberger, et al., 1986).

Isto é, através da norma da reciprocidade, há um compromisso afectivo para com a organização, que permite um desempenho organizacional melhor, quando se percebe que a organização cuida e tem em consideração o indivíduo (Oliveira-Castro, Pilati & Borges-Andrade, 1999). Quanto mais elevada for a percepção de suporte, maior propensão há para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos na organização (Eisenberger et al., 2001).

Tendo na sua génese a teoria da troca social, constata-se que no suporte organizacional a relação de troca entre o colaborador e a organização não é apenas feita ao nível de serviços, remunerações e informação, mas sim também ao nível de aspectos como variáveis sócio-emocionais como é o caso dos elogios, respeito e suporte (Eisenberger et al., 2001).

Em suma, a percepção de suporte contribui para o sentimento de compromisso, por parte dos indivíduos, em cuidar do bem-estar da organização e agir em favor da organização, o que por sua vez aumenta o compromisso afectivo, a espontaneidade organizacional e o desempenho (Eisenberger et al., 2001).

A construção da percepção que é feita sobre a organização pode depender da frequência de elogios e factores como aumentos salariais, atribuição de funções mais qualificadas, oportunidade de participar nas políticas organizacionais. Para Eisenberger et al. (1986), estes factores representam o reconhecimento por parte da organização face ao indivíduo.

Eisenberger et al. (2001), defendem que existe uma relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte por parte do supervisor. Aliás, o suporte sentido por parte da supervisão é um dos antecedentes do suporte organizacional. Outros antecedentes do suporte organizacional são a percepção de justiça, condições de trabalho e as práticas de gestão de recursos humanos (Allen et al., 2003).

Estudos defendem que a percepção de suporte organizacional conduz à percepção de suporte do supervisor. Contudo existem outros estudos que apontam a existência desta relação num sentido inverso, sendo que é a percepção de suporte do supervisor que conduz à percepção de suporte organizacional, uma vez que o supervisor é percebido pelo indivíduo como um agente da organização que cuida o seu bem-estar e valoriza o seu contributo na organização (Eisenberger et al., 2001). Há então uma personificação da organização, que tem na sua base questões legais, morais e financeiras da organização, para com os seus colaboradores e resulta da acumulação de recompensas e punições sobre o indivíduo.

As práticas de gestão de recursos humanos ganham pertinência quando se estuda o suporte organizacional, uma vez que podem implicar o investimento e reconhecimento das contribuições do indivíduo. Através de práticas como a valorização da participação dos colaboradores, oportunidades de crescimento e equidade nas recompensas o colaborador percebe que a organização o valoriza e cuida de si, o que irá assegurar a continuação da relação de troca social (Eisenberger et al., 1986). Estas práticas estão assim correlacionadas positivamente com o suporte organizacional (Allen et al., 2003).

A literatura destaca como práticas fundamentais para o incremento do suporte organizacional práticas que, sem serem uma obrigação formal da organização, impliquem cuidar dos colaboradores e simbolizem um reconhecimento da contribuição dos colaboradores. Para Liu (2004), estas práticas têm um peso maior no desenvolvimento do suporte organizacional.

As recompensas dadas pela organização (e.g. remuneração) podem ser encaradas como o reconhecimento da organização face ao valor do colaborador e isso contribui para a construção da percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 2001).

De acordo com a teoria ERG de Alderfer, para além da necessidade de relacionamento e existência, os indivíduos têm a necessidade de ampliar o seu potencial e desenvolver as suas competências na organização, isto é, têm a necessidade de crescimento (Liu, 2004).

A percepção de suporte organizacional é uma ferramenta chave para o aumento da eficácia organizacional (Yoon & Linn, 1999) e de acordo com estudos encontrados na literatura, quando se regista uma percepção de suporte organizacional elevado, há menor probabilidade dos indivíduos procurarem ou aceitarem um emprego alternativo.

Estudos encontrados na literatura apontam o suporte como mediador na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e satisfação. Contudo, no presente estudo irá estudar-se o efeito mediador nas práticas de gestão de recursos humanos e percepção de empregabilidade.

### **Hipóteses e Objectivo de estudo**

Com base na revisão da literatura e reconhecida a importância das práticas de gestão de recursos humanos na conjuntura actual, espera-se que exista uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade.

A empregabilidade está associada ao desenvolvimento de competências, sendo que este desenvolvimento pode ser assegurado através das práticas utilizadas na organização (Fugate et al., 2004; Rubery, Earnshaw & Marchington, 2005). Isto é, a percepção que o indivíduo tem sobre a sua empregabilidade está relacionada com a percepção que ele tem sobre as suas competências. São estas competências que lhe permitirão ter maiores oportunidades no mercado de trabalho. Práticas que fomentem o desenvolvimento dessas competências irão assim melhorar a empregabilidade.

Neste estudo irão ser estudadas práticas de recrutamento, formação, avaliação de desempenho e remuneração, por serem mencionadas na literatura como as mais relevantes, apesar de na literatura, a maioria dos estudos dar maior destaque a práticas que desenvolvam competências (e.g. formação).

Num estudo conduzido por De Vos e De Hauw (2010), testou-se a relação entre desenvolvimento de competências, empregabilidade e sucesso profissional junto de 561 colaboradores de uma financeira. Os autores verificaram que práticas como o desenvolvimento de competências estavam positivamente associadas com a empregabilidade, sendo que este desenvolvimento aumenta a percepção de empregabilidade dos colaboradores.

Rentería (2007), reforça a relação das práticas de gestão de recursos humanos e a empregabilidade, no sentido desta estar associada a critérios de selecção dos colaboradores.

Para Van der Heijde e Van der Heijde (2005), esta relação vai no sentido de reforçar a importância da existência de modelos de gestão de competências, que assegurem uma vantagem competitiva para as organizações e que contribuam positivamente para a percepção de empregabilidade dos colaboradores. Organizações que tenham práticas que promovam o desenvolvimento destas competências, são também organizações que têm maior probabilidade de alcançar os seus objectivos.

Hipótese1: *Espera-se que exista uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade.*

As práticas de gestão de recursos humanos (e.g. oportunidade de crescimento e formação) podem traduzir a valorização que a organização dá às contribuições do indivíduo. Este pode então perceber suporte por parte da organização.

Num estudo de Allen et al., 2003, testou-se junto de 417 indivíduos a relação entre a percepção de suporte organizacional, práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover. Os resultados obtidos mostraram que práticas de gestão de recursos humanos como oportunidades de crescimento, participação de tomada de decisão e equidade de recompensas contribuem para o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional, apresentando correlações significativas entre as duas variáveis.

Liu (2004), na sua tese de doutoramento estudou a percepção de suporte organizacional e a sua relação com as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Mais uma vez, foram encontradas correlações significativas entre as práticas e a percepção de suporte organizacional. No seu estudo, argumenta ainda que a percepção que o indivíduo tem sobre a sua remuneração, prática analisada no presente estudo, desempenha um papel importante na construção do suporte organizacional.

O reconhecimento de que a organização aprecia as suas contribuições, é uma necessidade do indivíduo. Este reconhecimento pode ser encarado através da satisfação das necessidades de crescimento do colaborador (Liu, 2004). As práticas são assim um meio que as organizações possuem para poder reconhecer o valor do indivíduo.

Num estudo de Shore e Shore (1995), a formação foi estudada como uma variável preditora da percepção de suporte organizacional.

Hipótese 2: *Espera-se que exista uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de suporte organizacional.*

Na literatura, a relação entre o suporte organizacional e a percepção de empregabilidade tem sido pouco abordada, não tendo sido encontrados estudos que reforcem esta hipótese.

A relação encontrada até então não é directa, sendo que apenas se encontraram correlações entre variáveis associadas ao suporte e à empregabilidade. Práticas como a formação, promoção na função têm sido encontradas na literatura como estando associadas à construção da percepção de suporte, assim como também existem estudos que mostram que a formação pode ser uma prática que potencia a empregabilidade (Eisenhberg et al., 2001). Sendo assim, o presente estudo pretende analisar se devido à existência desta relação, embora de forma indirecta, existe de facto uma relação positiva entre a percepção de suporte e a percepção de empregabilidade.

Hipótese 3: *Espera-se que exista uma relação entre a percepção de suporte organizacional e a percepção de empregabilidade.*

As práticas de gestão de recursos humanos orientadas para a promoção do bem-estar dos colaboradores, sejam percebidas como um contexto de apoio e aconselhamento sempre que este necessitar. Desta forma, quanto mais sentir, positivamente, o suporte da organização, mais impacto positivo sente no seu nível de empregabilidade, ou seja, no seu valor para a organização.

Hipótese 4: *Espera-se que o suporte organizacional tenha um efeito mediador na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade.*

Com base no enquadramento teórico sobre os conceitos abordados, e tendo em conta as hipóteses apresentadas, o modelo apresentado pretende sintetizar os objectivos deste estudo (Figura 1). As práticas de gestão de recursos humanos podem favorecer o aparecimento ou desenvolvimento de comportamentos que promovam o bem-estar dos colaboradores. O desenvolvimento de actividades que fomentem o bem-estar, promove a percepção de suporte organizacional. Ao sentirem apoio, os colaboradores valorizam este suporte por parte da organização.

Pretende-se assim conhecer que práticas de recursos humanos (recrutamento, formação, avaliação de desempenho e remuneração) estão mais correlacionadas com a percepção de empregabilidade dos colaboradores. Isto é, quais destas práticas mais contribuem para o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

É ainda proposto que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade seja potenciada pelo suporte organizacional. Assim preconiza-se um efeito mediador por parte do suporte organizacional.



Figura 1: Modelo de investigação.

## MÉTODO

### Amostra

A amostra não probabilística, por conveniência é constituída por 117 indivíduos de uma empresa do ramo da distribuição, líder no seu sector de actividade, situada em Lisboa. Todos os indivíduos inquiridos exercem funções na área da restauração (Tabela 3).

Tabela 3 - Caracterização da amostra relativamente à idade, género, habilitações literárias, contracto e duração de trabalho.

			N	Respostas Omissas
Idade	Inferior a 30 anos	58 Indivíduos (49,6%)	117	0
	De 30 a 39	51 Indivíduos (43,6%)		
	De 40 a 49	8 Indivíduos (6,8%)		
Género	Masculino	65 Indivíduos (55,6%)	115	2
	Feminino	50 Indivíduos (42,7%)		
Habilitações Literárias	Inferior ou igual ao 12ºano	98 Indivíduos (83,8%)	116	1
	Frequência de ensino superior	16 Indivíduos (13,7%)		
	Igual ou superior a licenciatura	2 Indivíduos (1,7%)		
Contrato de trabalho	Efectivo na Empresa	84 Indivíduos (71,8%)	116	1
	A termo certo	21 Indivíduos (17,9%)		
	A termo incerto	11 Indivíduos (9,4%)		
	Temporário através de ETT	1 Indivíduo (0,9%)		
Duração de trabalho	Full - Time	105 Indivíduos (89,7%)	116	1
	Part- Time	11 Indivíduos (9,4%)		

### Procedimento

A recolha de dados iniciou-se com um contacto directo com o responsável pelos recursos humanos da organização. Após o contacto, apresentação e validação do projecto, foram

entregues ao director da área da restauração 250 questionários. Este, ficou encarregue da distribuição dos mesmos pelos chefes das diferentes áreas. Foi estabelecido que os questionários seriam entregues uma semana após a sua distribuição. O preenchimento dos questionários foi feito individualmente e foi garantido o anonimato e confidencialidade dos indivíduos. Com a devida autorização da chefia, os questionários foram preenchidos no local de trabalho. A taxa de resposta foi de 47% visto que dos 250 questionários entregues, foram preenchidos 117.

O questionário de investigação utilizado neste estudo é composto por quatro secções (Anexo A). A sessão A apresenta um pequeno texto introdutório com o objectivo geral do estudo, apela à participação dos indivíduos e termina com instruções de preenchimento. Sendo que o questionário foi realizado em formato de leitura óptica, carece de um preenchimento particular.

A secção B diz respeito à escala das práticas de gestão de recursos humanos, a secção C apresenta a escala para medir o suporte organizacional e por fim, a secção D solicita o preenchimento de dados demográficos.

Os dados foram recolhidos através de questionários. Este método foi escolhido tendo em conta o objectivo do estudo, sendo um dos métodos mais utilizados quando se pretende medir atitudes e opiniões dos indivíduos. Dos três questionários utilizados, apenas o das práticas de gestão de recursos humanos foi preparado e adaptado. A versão inicial é utilizada pela investigadora Rita Fontinha da universidade de Psicologia de Lisboa. Desde o início teve-se a preocupação pela utilização de frases objectivas e fechadas e que remetessem o indivíduo para a sua empresa actual. Consequente do objectivo deste trabalho, existia a necessidade de ordenar os indivíduos relativamente ao seu grau de concordância, ou discordância face a uma determinada questão. Para tal, recorreu-se a uma escala tipo Likert. Após a recolha dos questionários, foram inseridos na aplicação informática teleform, e posteriormente analisados através do software estatístico SPSS (versão 17, SPSS Inc, Chicago).

## **Medidas**

### *Práticas de Gestão De Recursos Humanos*

Para avaliar as práticas de gestão de recursos humanos recorreu-se ao questionário que se encontra em construção por Francisco Cesário (2011), constituída por 32 itens referentes a oito dimensões (tabela 4).

Apenas foram utilizados os itens referentes a quatro dimensões. Cada dimensão é composta por quatro itens.

Tabela 4 - Dimensões e respectivos itens da escala de práticas de gestão de recursos humanos.

Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função”;</li> <li>▪ “Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia”;</li> <li>▪ “Quando fui recrutado para esta empresa foram usados métodos adequados a avaliar as minhas competências”;</li> <li>▪ “Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa”.</li> </ul>
Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral”;</li> <li>▪ “A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor dentro da empresa”;</li> <li>▪ “Para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica importante para a minha evolução profissional”;</li> <li>▪ “A formação que tenho recebido nesta empresa é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções”.</li> </ul>
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “A informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar”;</li> <li>▪ “Os critérios de avaliação do meu desempenho são claros e justos”;</li> <li>▪ “O meu desempenho é avaliado tanto em termos qualitativos como quantitativos”;</li> <li>▪ “Se há falhas no meu desempenho existe acompanhamento para as ultrapassar”.</li> </ul>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “As remunerações que obtenho estão ligadas ao resultado do meu trabalho”;</li> <li>▪ “As minhas remunerações estão adequadas ao valor relativo da minha função face a outras funções da empresa”;</li> <li>▪ “As minhas remunerações estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas”;</li> <li>▪ “Na empresa quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações”.</li> </ul>

O questionário é constituído por uma escala de likert de cinco níveis de resposta (1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo nem discordo; 4= Concordo e 5= Concordo totalmente), quanto mais elevada for a avaliação do indivíduo maior é o seu grau de concordância com as respectivas práticas.

Foi realizado um pré-teste desta escala adaptada, junto de 34 indivíduos. O objectivo era avaliar a sensibilidade dos itens, consistência interna, e identificar itens que pudessem gerar limitações na compreensão dos mesmos. Os itens apresentam sensibilidade e um valor de consistência interna aceitável (Ver anexo B).

Relativamente à fidelidade do instrumento, isto é, a capacidade para garantir, com um determinado grau de confiança, a exactidão da medida (Kline, 2003), encontrou-se um alfa de Cronbach de 0,90 (Anexo C), valor admissível sendo 0,70 o mínimo convencionado (Kline, 2003).

#### *Percepção de Empregabilidade*

Para medir a percepção de empregabilidade utilizou-se a escala de De Witte (2000) composta por 4 itens (Tabela 5). Para responder os sujeitos, tinham que indicar o seu grau de concordância com as afirmações numa escala de Likert de cinco níveis de resposta (1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo nem discordo; 4= Concordo e 5= Concordo totalmente).

Tabela 5 - Itens da escala de percepção de empregabilidade.

Percepção de Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ “Estou optimista, que poderei encontrar outro emprego, se o procurar”;</li><li>▪ “Seria fácil para mim encontrar outro emprego se perdesse este”;</li><li>▪ “Se eu quisesse, ia trabalhar para outra empresa”;</li><li>▪ “Estou confiante que poderia encontrar rapidamente um emprego semelhante a este”</li></ul>
------------------------------	---

Ao nível da assimetria e curtose, os itens apresentam coeficientes que permitem afirmar a presença de sensibilidade, relativamente à consistência interna, a escala apresenta um alfa de Cronbach de 0,80 (Anexo D), valor aceitável para a restante análise.

### *Suporte Organizacional*

Para medir a percepção de suporte organizacional utilizou-se a versão reduzida da escala de Eisenberg, Huntingon, Huntingon e Sowa (1986), constituída por 16 Itens (Tabela 6).

Tabela 6 - Itens da escala de percepção de Suporte Organizacional.

---

Percepção de Suporte Organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ “A empresa valoriza a minha contribuição para o seu sucesso”;</li><li>▪ “Se a empresa me quisesse substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo”;</li><li>▪ “A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte”;</li><li>▪ “A empresa tem em consideração os meus objectivos e valores individuais”;</li><li>▪ “A empresa ignora qualquer queixa da minha parte”;</li><li>▪ “A empresa negligencia os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente”;</li><li>▪ “A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema”;</li><li>▪ “A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar”;</li><li>▪ “Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não o reconheceria”;</li><li>▪ “A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial”;</li><li>▪ “A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho”;</li><li>▪ “Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim”;</li><li>▪ “A empresa não se preocupa minimamente comigo”;</li><li>▪ “A empresa preocupa-se com as minhas funções”;</li><li>▪ “A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho”;</li><li>▪ “A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho o mais interessante possível”.</li></ul>
-------------------------------------	---

---

Na versão original, a escala é composta por 36 itens. Contudo os autores argumentam que se poderá recorrer à versão reduzida. As respostas dos sujeitos eram dadas numa escala de Likert

com 7 graus de concordância (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Discordo pouco; 4=Não concordo nem discordo; 5=Concordo pouco; 6=Concordo e 7=Concordo Totalmente), sendo que quanto mais elevada for a avaliação feita pelo indivíduo, mais positiva será a percepção de suporte organizacional. Os itens apresentam coeficientes de assimetria e curtose que possibilitam afirmar a sensibilidade da escala. Ao nível da consistência interna, a escala apresenta um alfa de Cronbach de 0,88 (Anexo E).

### *Variáveis de Controlo*

Para controlar o impacto de algumas variáveis, evitando explicações alternativas foram utilizadas as seguintes variáveis de controlo: Idade, género, habilitações literárias, tipo de contracto e duração do trabalho.

A idade foi agrupada em quatro intervalos e codificados da seguinte forma 1= Inferior a 30 anos, 2= De 30 a 39, 3= De 40 a 49 e 4= Superior a 49. O género, codificado em 1 como masculino e 2 como feminino. As habilitações literárias foram também agrupadas em *clusters*, onde 1= Inferior ou igual a 12ºano, 2= Frequência de ensino superior e 3= Igual ou superior a licenciatura. O tipo de contrato foi codificado em 1= Efectivo da empresa, 2= A termo certo, 3= A termo incerto e 4= Temporário através de Empresa de trabalho temporário (ETT). Foi também utilizada a variável duração de trabalho dividindo-se em Full-time, codificado como 1, e Part-Time, codificado como 2.

No presente estudo as variáveis de controlo alvo de análise, e utilizadas para fins estatísticos foram a idade, género e habilitações literárias. As restantes, foram incluídas no questionário de investigação mas apenas para futuras análises do interesse da organização em que foram recolhidos os dados.

Na literatura, encontram-se estudos que abordam as variáveis acima referidas com a empregabilidade. Contudo, esta abordagem baseia-se em dados estatísticos referentes à situação actual dos indivíduos, i.e., se possuem ou não emprego, não analisando a percepção que cada indivíduo tem sobre a sua empregabilidade, no sentido da auto percepção sobre as competências para adquirirem um novo, ou um melhor emprego. O mesmo sucede com a idade e as habilitações literárias, não sendo possível afirmar que os indivíduos de determinada faixa etária têm uma percepção de empregabilidade mais ou menos elevada, nem tecer inferências relativamente às habilitações literárias e a percepção de empregabilidade.

## RESULTADOS

### Qualidades métricas da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para conhecer a estrutura factorial da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos procedeu-se inicialmente ao teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Barlett, onde se obteve um valor de KMO 0,86 e no teste de esfericidade obteve-se uma significância de 0,000 (Tabela 7). Para Maroco (2010), o valor mínimo de KMO aceitável é de 0,5 e o teste de esfericidade apresenta um *p-value* <0,001, concluindo-se assim que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Tendo em conta os valores obtidos, é possível prosseguir para a análise factorial exploratória (AFE) e assegura-se a sua utilidade para estimar os factores comuns.

Tabela 7 - KMO e teste de esfericidade de Bartlett da escala práticas de gestão de recursos humanos.

Kaiser-Meyer-Olkin Medida da Adequação da Amostra.		
		,866
Teste de	Aprox. Qui-Quadrado	804,524
Esfericidade de	Graus de Liberdade	120
Bartlett	Sig.	,000

Numa primeira AFE, e tendo em conta a regra de Kaiser, onde a retenção de factores é dada pelo número de factores que apresentem um valor próprio superior a 1, identificam-se quatro factores. A escolha destes quatro factores foi igualmente reforçada pelo critério da variância total extraída das variáveis ser pelo menos igual a 50% (Maroco, 2010). Assim, estes quatro factores apresentam um total de variância explicada de 65% (Tabela 8). Recorrendo por fim ao critério do *Scree-plot*, para decidir o número mínimo de factores necessários para ter uma percentagem suficiente de variância total explicada pelas variáveis em estudo (Maroco, 2010), encontram-se também quatro factores (Anexo F). Na matriz anti-imagem é possível ainda verificar que os valores são superiores a 0,5, não tendo sido necessário ponderar a eliminação de nenhuma variável (Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 8 - Total de variância explicada pelas dimensões escala práticas de gestão de recursos humanos.

Total de Variância Explicada							
Componentes	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			Comunalidades
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	
1	6,736	42,098	42,098	4,366	27,289	27,289	,590
2	1,332	8,325	50,423	2,713	16,953	44,242	,666
3	1,228	7,674	58,097	1,990	12,439	56,682	,514
4	1,138	7,113	65,210	1,364	8,528	65,210	,737
5	,932	5,828	71,038				,546
6	,737	4,609	75,647				,693
7	,650	4,060	79,707				,731
8	,614	3,840	83,547				,717
9	,458	2,862	86,409				,543
10	,438	2,739	89,148				,653
11	,400	2,502	91,650				,758
12	,322	2,013	93,663				,639
13	,317	1,981	95,645				,559
14	,268	1,676	97,320				,607
15	,240	1,503	98,823				,698
16	,188	1,177	100,000				,783

Sendo que se tinha como objectivo, que apenas uma das variáveis estivesse fortemente associada a um único factor e pouco associada a outros factores, utilizou-se o método de rotação Varimax, desenvolvido por Kaiser. Na tabela 9, encontram-se ilustrados os quatro factores extraídos e os respectivos pesos factoriais, sendo que o valor mínimo deste peso foi definido em pelo menos 0,5 em valor absoluto (Maroco, 2010). Os valores das comunalidades são, na sua maioria, elevados, reflectindo que os quatro factores descrevem adequadamente a estrutura correlacional subjacente aos itens.

Tabela 9 - Pesos factoriais dos quatro factores encontrados na escala práticas de gestão de recursos humanos.

Matriz das Componentes Rodadas				
	Componentes			
	1	2	3	4
item_b1	,580			
item_b2	,729			
item_b3		,533		
item_b4			,747	
item_b5	,559			
item_b6	,815			
item_b7		,766		
item_b8			,788	
item_b9	,632			
item_b10	,757			
item_b11		,859		
item_b12			,651	
item_b13	,590			
item_b14	,731			
item_b15		,547		
item_b16				,808

O modelo sugerido com os quatro factores é pertinente a nível estatístico, sendo que tal como defende a rotação Varimax, apenas um item satura numa componente. Contudo, após análise semântica dos itens a saturar em cada uma das componentes verificou-se que se agruparam na mesma componentes itens que remetiam para a dimensão recrutamento e formação. Todavia, os itens com maior peso factorial (Item 6, 10 e 14) são referentes à dimensão formação.

A análise semântica à segunda componente permitiu identificar os quatro itens referentes à avaliação de desempenho (Item 3, 7, 11 e 15). A análise da terceira componente também permitiu identificar itens referentes à dimensão Remuneração (Itens 4, 8 e 12).

A quarta componente apenas tem um item, não sendo viável estatisticamente a posterior análise da fiabilidade, que exige a retenção de três itens, no mínimo. Do ponto vista estatístico é pouco viável que apenas um item assegure a validade de conteúdo de uma determinada dimensão,

isto é, que apenas um item seja representativo do atributo que se pretende avaliar (Murphy & Davidshofer, 1998).

Desta forma, optou-se por fazer uma nova AFE, retirando o item 16 (Anexo G). Procedeu-se novamente ao KMO e teste de esfericidade de Bartlett (tabela 10). Tal como anteriormente os valores encontram-se nos parâmetros aceitáveis.

Tabela 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da escala práticas de gestão de recursos humanos, sem o item 16.

<hr/>		
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra.		,873
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	744,369
	Graus de Liberdade	105
	Sig.	,000
<hr/>		

De acordo com a regra de Kaiser foram extraídas três componentes com valor próprio superior a 1, e que têm um total de variância explicada de 60% (tabela 11).

Tabela 11 - Total de Variância Explicada pelas três componentes encontradas na escala práticas de gestão de recursos humanos.

Componentes	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			Comunalidades
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	
1	6,458	43,053	43,053	4,221	28,140	28,140	,577
2	1,358	9,053	52,105	2,729	18,195	46,336	,626
3	1,218	8,118	60,223	2,083	13,888	60,223	,519
4	,930	6,198	66,422				,693
5	,819	5,458	71,879				,496
6	,726	4,842	76,721				,701
7	,653	4,356	81,077				,722
8	,540	3,599	84,677				,695
9	,445	2,968	87,645				,543
10	,420	2,803	90,448				,648
11	,374	2,491	92,938				,752
12	,316	2,107	95,045				,446
13	,279	1,860	96,905				,400
14	,255	1,699	98,604				,601
15	,209	1,396	100,000				,614

A nova estrutura factorial tem então três componentes (tabela 12). Sendo que, como visto anteriormente a componente 2 contém os itens referentes a avaliação de desempenho e a componente 3 os itens referentes à remuneração. A componente 1 agrupou itens referentes às dimensões, estabelecidas inicialmente, recrutamento e formação. A justificação para tal, pode dever-se às características de onde provém a amostra. Na organização em questão após o processo de selecção, os indivíduos são, num curto espaço de tempo, integrados em formação. Assim, a dimensão recrutamento e formação, podem estar indissociáveis na óptica dos indivíduos. Por outro lado, na génese da definição de cada uma destas práticas constata-se que ambas têm em comum o conceito de competência, no sentido em que no recrutamento se avaliam as competências, e no segundo caso desenvolvem-se competências.

Tabela 12 - Nova AFE da escala práticas de gestão de recursos humanos, sem o item 16.

	Matriz das Componentes Rodadas <sup>a</sup>		
	Componentes		
	1	2	3
item_b1	,601		
item_b2	,700		
item_b3		,545	
item_b4			,770
item_b5	,594		
item_b6	,825		
item_b7		,783	
item_b8			,802
item_b9	,635		
item_b10	,791		
item_b11		,857	
item_b12			,619
item_b13	,562		
item_b14	,745		
item_b15		,573	

Após a obtenção do modelo final, analisou-se a sensibilidade das dimensões extraídas pela AFE (Anexo H). Sendo que os coeficientes de assimetria e achatamento são inferiores a 3 e 7, respectivamente (Kline, 1998 citado por Maroco, 2010), confirma-se a sensibilidade. Analisou-se também a fidelidade das dimensões recrutamento e formação, avaliação de desempenho e remuneração (Anexo I). Com um valor mínimo aceitável ao nível da consistência interna de 0,7 (Kline, 2003), apenas a dimensão remuneração ( $\alpha = 0,65$ ) apresenta um valor ligeiramente inferior. Não sendo possível melhorar o valor do alfa de Cronbach (e.g. retirar itens) prosseguiu-se a análise estatística com este valor (Tabela 13).

Tabela 13 - Consistência interna das dimensões da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e respectivos coeficientes de assimetria e curtose.

	Recrutamento e Formação	Avaliação de Desempenho	Remuneração	Escala PGRH
Assimetria	- 0,779	- 0,467	- 0,439	- 0,431
Curtose	1,473	0,480	0,649	0,452
$\alpha$	0,87	0,79	0,65	0,90

Tendo sido estabilizado o modelo, e verificadas qualidades como a sensibilidade, validade e fidelidade, foram realizados os testes das hipóteses.

### Teste de Hipóteses

Foi considerado para as devidas interpretações uma probabilidade de erro tipo I para um  $\alpha = 0,05$ .

Para verificar e quantificar a associação entre as variáveis em estudo procedeu-se a uma correlação R de Pearson (Tabela 14). Esta tem como pressupostos uma distribuição normal e uma amostra composta pelo mínimo de 30 sujeitos, e a associação entre as variáveis será tanto mais positiva quanto mais próximo de 1 for o resultado do coeficiente e tanto mais negativa quanto mais próximo esse valor estiver de -1 (Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 14 - Matriz de correlações de Pearson, média, desvio padrão e consistência interna.

	M	DP	1	2	3	4	5	$\alpha$
1-Recrutamento e Formação	2,5393	,45689	1					0,87
2-Av_Desempenho	2,3894	,52748	,653**	1				0,79
3-Remuneração	2,4585	,52251	,427**	,362**	1			0,65
4-Percepção de Empregabilidade	3,3164	,80040	-,192*	-,027	-,075	1		0,80
5-Percepção de Suporte Organizacional	4,6660	,84480	,475**	,602**	,286**	-,028	1	0,88

\*p <0.05; \*\*p <0.01

*Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Percepção de Empregabilidade (H1):*

Numa primeira análise, tendo em conta a matriz de correlações, registaram-se associações significativas entre as variáveis em estudo. Tal como ilustra a figura 2 existe uma correlação significativa entre a dimensão Recrutamento e Formação e a Percepção de Empregabilidade. A introdução das variáveis de controlo não acrescentou novas associações entre estas (anexo J).

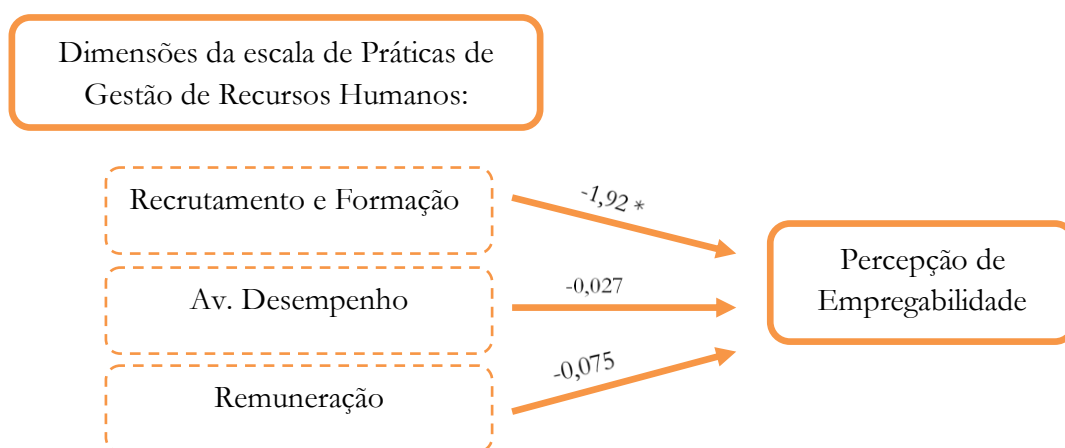


Figura 2 - Correlações entre as dimensões da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Percepção de Empregabilidade.

Foi utilizada a regressão linear múltipla (RLM) de forma a obter um modelo que possibilitasse prever a percepção de empregabilidade em função das três dimensões (Recrutamento e Formação; Avaliação de Desempenho e Remuneração) da escala de práticas de gestão de recursos humanos, testando-se assim a primeira hipótese do estudo. Inicialmente, foram analisados os pressupostos do modelo de RLM, isto é, se os erros/resíduos eram independentes e aleatórios, se estes erros/resíduos apresentam uma distribuição normal, se existem outliers e por fim, se existe multicolinearidade (Maroco, 2010).

O primeiro pressuposto foi validado através do teste de Durbin-Watson ( $d=1,872$ ). No que concerne ao pressuposto da distribuição normal foi verificado graficamente. A presença de outliers foi verificada pelos valores de Leverage sendo que todos os valores são inferiores a 0,02 e a ausência de multicolinearidade entre os preditores foi verificada através dos valores de VIF inferiores a 5 (Anexo K).

Sendo que, o modelo apenas é estatisticamente significativo, na dimensão recrutamento e formação, procedeu-se a uma regressão linear simples (RLS), com o objectivo de encontrar um modelo que possibilitasse prever a percepção de empregabilidade em função da dimensão recrutamento e formação das práticas de gestão de recursos humanos. Foram novamente verificados os pressupostos da RLS. Através do teste de Durbin-Watson ( $d=2,327$ ) verificou-se a independência e aleatoriedade dos erros/resíduos. Graficamente foi possível verificar a existência de distribuição normal e o teste de Leverage indicou valores inferiores a 0,2 constatando-se que não existem outliers (Anexo L).

O pressuposto na multicolinearidade não foi verificado, pois apenas há um preditor, recrutamento e formação.

O modelo de regressão linear é estatisticamente significativo ( $F(1, 111) = 4,251, p=0,42$ ), ainda que a variância explicada pelo modelo seja reduzida ( $R^2 = 0,037/3,7\%$ ). A análise do coeficiente de regressão revela que o efeito de recrutamento e formação é significativo ( $\beta = -1,92; t(111) = -2,062; p=0,042$ ).

Face a este resultado a hipótese 1 apenas se confirmou parcialmente, para a prática de recrutamento e formação.

#### *Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Percepção de Suporte Organizacional (H2):*

Seguidamente, foi testada a segunda hipótese do estudo, isto é, existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de suporte organizacional. Novamente foram verificados os pressupostos da regressão linear (Anexo M).

O modelo é estatisticamente significativo, contudo apenas a variável avaliação de desempenho foi considerada um preditor significativo do suporte organizacional ( $R^2=0,36/36\%$ ) (Anexo N). A análise do coeficiente de regressão revela que o efeito da avaliação de desempenho é significativo ( $\beta=0,62; t(115)=8,096; p<0,01$ ).

Esta segunda hipótese também se confirmou apenas parcialmente, na dimensão avaliação de desempenho.

#### *Relação entre Percepção de Suporte Organizacional e Percepção de Empregabilidade (H3):*

De seguida, foi testada a terceira hipótese do estudo, que preconizava a existência de uma relação positiva entre o suporte organizacional e a percepção de empregabilidade. Também foram verificados os pressupostos da regressão linear. O modelo apresenta uma variância explicada

fraca ( $R^2=0,001/0,1\%$ ), não sendo estatisticamente significativo ( $F(1,111= 0,085)$ ;  $p= 0,772$ ), pelo que não se confirma esta hipótese (Anexo O).

*Efeito mediador da Percepção de Suporte Organizacional na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Percepção de Empregabilidade (H4):*

Não se verificando uma associação entre a variável mediadora (suporte organizacional) e a variável dependente (percepção de empregabilidade), o efeito de mediação fica comprometido (Vieira, 2009). Ou seja, não se detectou um efeito de mediação do suporte organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Tendo como principal objectivo o estudo das práticas de gestão de recursos humanos enquanto motor de desenvolvimento de competências nos colaboradores, o presente estudo procurou, analisar o papel das quatro práticas mais referenciadas na literatura (Recrutamento, formação, avaliação de desempenho e remuneração) e a sua relação na percepção de empregabilidade.

Pretendia-se então identificar que práticas de gestão de recursos humanos mais contribuem para o desenvolvimento da percepção de empregabilidade, fortemente associada ao desenvolvimento de competências. Assim como, estudar o papel do suporte organizacional nesta relação.

Na literatura têm sido encontrados estudos sobre o impacto da percepção de empregabilidade noutras variáveis, encontrando consequências no desempenho em contexto organizacional. De acordo com Berntson e Marklund (2007), num estudo longitudinal realizado junto de 1918 indivíduos, concluiu-se que a percepção que o indivíduo tem sobre o grau de empregabilidade afecta a sua saúde e bem-estar. Assim, indivíduos com uma percepção mais elevada apresentarão melhores indicadores de saúde, uma vez que estarão expostos a contextos que exigem menores adaptações e com condições de trabalho mais satisfatórias.

Hellgren, Sverke e Isaksson (1999), chegaram a conclusões semelhantes, mostrando que existe uma relação entre os indivíduos desempregados e saúde precária. Outros estudos podem ser encontrados, reforçando o quão importante é estar atento a esta variável, pois embora desenvolver as competências dos seus colaboradores possa representar um aumento do seu valor no mercado de trabalho e por isso aumentar a probabilidade de se tornarem mais empregáveis, abandonando a organização, há que ter em conta o impacto que esta tem no desempenho da própria organização. Cesário (2010), defende que a empregabilidade funciona como moderador no contracto de trabalho, compromisso e satisfação, reforçando o impacto da empregabilidade nos resultados organizacionais.

Na literatura, práticas como a formação têm sido frequentemente associadas à percepção de empregabilidade (e.g.: Fugate et al., 2004; Rubery et al., 2005; De Vos & De Hauw, 2010), uma vez que esta prática se traduz no desenvolvimento de competências dos indivíduos. Numa análise mais detalhada das correlações entre esta prática e a percepção de empregabilidade foi encontrada uma relação positiva e significativa. Neste estudo, confirmou-se então a hipótese em estudo, que preconizava a existência de uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a percepção de empregabilidade. Relembre-se que a dimensão recrutamento e formação foram agrupadas por sugestão da análise factorial, e aceite devido às características da organização. Não

foi encontrada nenhuma associação significativa entre as práticas avaliação de desempenho e remuneração com a percepção de empregabilidade.

A existência de associação entre recrutamento e formação com a percepção de empregabilidade, pode ainda traduzir a valorização da formação, que sendo muito específica melhora o desempenho no posto de trabalho (Huselid, 1995).

O facto de se ter confirmado a hipótese não invalida estudos futuros no sentido de perceber qual o tipo de formação que mais valoriza as competências dos indivíduos. Sabe-se que a formação recebida pela amostra em questão adquire sobretudo um carácter mais específico, sendo direccionada ao desempenho da função, isto é, não é dada, excluindo o caso das chefias, formação mais genérica que possa ser uma mais-valia para a aquisição de uma nova oportunidade de trabalho fora da organização, ou que valorize o próprio percurso profissional. Assim sendo, seria pertinente estudar que tipo de formação está mais associado à percepção de empregabilidade, se uma formação mais direccionada ao desempenho da função ou formação mais abrangente.

Contudo, seria igualmente pertinente ter em consideração as intenções dos indivíduos relativamente ao seu percurso profissional, isto é, se um indivíduo pretender mudar de função poderá não valorizar tanto uma formação mais específica, e conseqüentemente não encarar a formação que a organização lhe dá como uma ferramenta de desenvolvimento de competências, uma vez que não servirá para aplicar noutra função diferente.

Neste estudo, se a variância explicada pelo modelo encontrado entre o recrutamento e formação e a percepção de empregabilidade fosse elevada seria possível elaborar uma expressão que permitisse prever a empregabilidade em função da dimensão recrutamento e formação:  $y = 4,156 + (-0,331) \times (\text{valor obtido na dimensão recrutamento e formação})$ .

Tal como no estudo realizado por Allen et al., (2003), verificou-se uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o suporte organizacional, confirmando-se a segunda hipótese deste estudo. Embora, no presente estudo tenham sido utilizadas práticas diferentes das do estudo de Allen et al. as práticas continuam a ter uma associação positiva e significativa com o suporte organizacional. Concretamente, foi possível concluir que a avaliação de desempenho foi a prática que estabeleceu uma associação significativa e positiva com o suporte organizacional, podendo afirmar-se que na perspectiva dos indivíduos é através de práticas como a avaliação de desempenho que a organização valoriza o seu contributo, no sentido de colmatar eventuais lacunas no desempenho.

Mais uma vez as características da organização onde foram recolhidos os dados são importantes. A avaliação de desempenho é um processo de extrema importância na organização e representa uma oportunidade para os indivíduos debaterem com a chefia directa questões

relativas ao seu desempenho e comportamento na organização. Assim, durante este processo a chefia, enquanto representante da cultura e valores da organização, pode manifestar preocupações pelo bem-estar do indivíduo e reforçar os seus comportamentos positivos, daí a avaliação de desempenho estar associada a percepção de suporte organizacional.

Esta relação, vem reforçar a importância destas duas variáveis no contexto organizacional, sendo que por vezes, as práticas de recursos humanos não têm um efeito directo em variáveis como o turnover, e que o suporte organizacional poderá ser um mediador nesta relação (Allen et al., 2003).

Relativamente à terceira hipótese do estudo, não foi encontrada uma associação positiva e significativa entre percepção de suporte organizacional e a percepção de empregabilidade. Assim sendo, a percepção que os indivíduos têm sobre a preocupação que a organização tem com o seu bem-estar e valorização das suas contribuições não está associado com as oportunidades de alcançar um novo emprego.

Há que ter em conta, que tal como defendido por Berston (2008), a empregabilidade tem na sua génese factores situacionais e individuais, pretende-se assim chamar a atenção para visões deterministas onde as práticas determinam exclusivamente a percepção de empregabilidade. Tal como argumentado anteriormente, os estudos encontrados na literatura não reforçam a relação directa entre estas duas variáveis, no entanto formulou-se esta hipótese devido a variáveis comuns associadas a ambas.

Podendo a empregabilidade substituir o conceito de segurança laboral (Forrier & Sels, 2003), é assim encarada como a nova forma de segurança ao nível da carreira profissional. Como implicações práticas, o presente trabalho pretende fomentar a reflexão sobre as práticas de gestão de recursos humanos, concretamente ao nível das políticas ligadas ao desenvolvimento da percepção de empregabilidade. Reforça-se a preocupação pelo desenvolvimento das competências profissionais dos colaboradores, sendo que a formação deve orientar para a sua qualificação, dentro e fora da organização. Melhorando a percepção de empregabilidade existirá uma maior percepção de segurança face ao mercado de trabalho, pois a percepção de empregabilidade origina sentimentos de controlo sobre as próprias carreiras, reduzindo assim os efeitos negativos associados a insegurança laboral (De Cuyper et al., 2008; De Cuyper & De Witte, 2009).

Assim, a nível individual, o estudo permite uma tomada de consciência sobre a importância dos indivíduos se percepcionarem como empregáveis, o que permite que lidem, de forma mais construtiva, com a insegurança laboral.

Em termos de competitividade, organizações que tenham práticas orientadas para o desenvolvimento de competências podem assegurar uma vantagem competitiva sobre outras organizações. Os colaboradores valorizam práticas que desenvolvam as suas competências.

Para as organizações, o presente estudo tem então implicações ao nível estratégico das suas práticas de gestão de recursos humanos uma vez que se podem tornar competitivas quando têm colaboradores motivados por práticas que desenvolvem as suas competências.

Como já referido anteriormente, para além de futuramente ser pertinente estudar que tipo de formação mais potencia o desenvolvimento da percepção de empregabilidade, seria também relevante explorar o impacto que variáveis situacionais e individuais têm na formação da percepção de empregabilidade. Tendo em conta que a percepção de empregabilidade se traduz na visão que o indivíduo tem relativamente à oportunidade de obter um novo emprego, ou manter o actual, pode-se estabelecer um elo de ligação a conceitos auto avaliativos (e.g. auto-eficácia). Futuramente poderá ser estudada a relação entre a percepção de empregabilidade e conceitos como a auto-estima.

Como limitações, tem-se o facto de se ter recorrido a uma amostra por conveniência, comprometendo a generalização a outros contextos, comprometendo a validade externa. Relativamente à validade interna, o facto de ser recorrido a metodologia quantitativa, através de um único instrumento poderá constituir uma limitação.

Esta percepção aumenta a probabilidade do indivíduo se manter no actual emprego ou encontrar outro caso necessite, pois percebe que tem competências profissionais que a organização valoriza. Uma percepção elevada de empregabilidade pode gerar atitudes de confiança e motivação para o colaborador e desta forma ter um efeito positivo no seu bem-estar, empenhamento afectivo e satisfação (De Cuyper & De Witte, 2009).

## REFERÊNCIAS

- Allen, D., Shore, L. & Griffeth, R. (2003). the role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99-118.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Bae, J. & J. Lawler (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal* 43 (3), 502-517.
- Baruch, Y. (2001). Employability: A substitute for loyalty? *Human Resource Development International* 4 (4), 543-566.
- Berntson, E. (2008). Employability Perceptions: Nature, determinants and implications for health and well-being. Tese apresentada a Stocholm University, Stocholm.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The Relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21 (7), 279-292.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bournois, F & Brabet, J. (1993). Les connaissances en gestion dês ressources humaines: reflexion sur les modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles. In J. Brabet (Ed.) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?* Paris: Collection Gestion.
- Ceitel (2007) O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 267-299). Lisboa: RH Editora
- Cesário, F. (2010). Mercado de trabalho y flexibilidad laboral: una perspectiva operativa en Portugal. Livro Cadiz: Editora Ifi.
- Chambel, M. J. & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3 (25), 207-217.
- Cowling, A. & Mailer, C. (2003). *Gerir os recursos humanos*. Porto: Publicações Dom Quixote.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work and Stress*, 23 (3), 206-224.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employee's well being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (3), 488-509.

- De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk [Work ethic and job insecurity: Measurement and consequences for well-being, satisfaction and performance]. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, T. Taillieu (Eds.). *Van groep naar gemeenschap. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou*. Leuven: Garant, 352-350.
- De Vos, A. & De Hauw, S. (2010). Linking competency development to career success: Exploring the mediating role of employability. *Vlerick Leuven Gent Management School*, 3, 1-25.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- Frederico-Ferreira, M. (2008). Percepção de suporte organizacional em hospitais públicos: estudo em enfermeiros. *Análise Psicológica*, 4 (26), 697-706.
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7 (2), 97-109.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179-195.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis, Department for Education and Employment, repositório n°85. London: DfEE.
- Huitt, W. (2001). Motivation to learn: An overview. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.
- Gazier, B. (1999). Employability: Concepts and policies. Berlin: European Commission, Employability and Social Affairs.
- Gomes, R. D., Duarte, A.P. & Gonçalves das Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz e V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas* (pp. 227 – 256). Editorial Novembro.

- Gonçalves das Neves, J. (2007). Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 5-30). Lisboa: RH Editora.
- Guest, D. (1999). Human resource management and performance: A review and research agenda. In Randall S. Schuler & Susan E. Jackson (Eds.), *Strategic human resource management* (pp.177-190). Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640.
- Johnson, E. (2000). The practice of human resource management in New Zealand: Strategic and best practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 38(2),69.
- Klein, K. (2004). Investigating the Use of human resources management best practice in New Zealand Firms. *Otago Management Graduate Review*, 2, 39-68.
- Kline, P. (2003). *The New Psychometrics: Science, Psychology and Measurement*. New York: Routledge.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 261-272.
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Maryland.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW (ex-SPSS)*. Lisboa: ReportNumber, Lda.
- Marques, M. A. (s.d). flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia.
- Mess, H. (2004). HRM best practice. *Otago Management Graduate Review*, 2, 25-37.
- McQuaid, R. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42 (2), 197-219.
- McQuaid, R., Green, A. & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42 (2), 191-195.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1998). *Psychological testing: principles and applications* (4ª Ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Oliveira-Castro, G., Pilati, R. & Borges-Andrade, J. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *RAC*, 3 (2), 29-51.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pfeffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. *Mid-American Journal of Business*, 13 (2), 55-60.
- Rentería, E. (2007). Empleabilidad: una lectura psicosocial. *Revista de Estudios del Trabajo en Colombia*, 1(1), 39-56.
- Rentería-Pérez, E., & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, Cambios y Exigencias Psicosociales en el Trabajo. *Universitas Psychologica*, 7 (2), 319-334.
- Ribeiro, R. B. (2007). Recrutamento e Seleccção. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 267-299). Lisboa: RH Editora
- Rubery, J., Earnshaw, J. & Marchington, M. (2005). Blurring the Boundaries to the Employment Relationship: From Single to Multiple Employers Relationship. In Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery J. & Willmott, H. (Eds.), *Fragmenting Work* (pp. 63-88). Oxford: Oxford University Press.
- Rueda, F., Martins, L & Campos, K. (2004). Empregabilidade: O que os alunos universitários entendem sobre isto?. *Psicologia: Teoria e Prática*, 6 (2), 63-73.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Press.
- Tierney, P. (1999). Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 120-133.
- Van Buren, M.E., & Werner, J.M. (1996). High performance work systems. *Business and Economic Review*, 43(1), 15 - 23.
- Van der Heijden, C., & Van der Heijden, B. (2005). The Development and Psychometric Evaluation of a Multi-dimensional Instrument for Measuring Employability. *International Congress Series*, 128, 142-147.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indirectos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista Administração* 44 (1), 17-33.
- Wood, S., & Albanese, M.T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32 (2), 215 - 247.
- Yoon, J., & Linn, J. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52 (7), 923-945.

# ANEXOS

## Anexo A: Questionário de investigação



14115



Instituto Universitário

### QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

O presente questionário é parte de uma investigação desenvolvida no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações do Instituto Superior de Psicologia Aplicada - Instituto Universitário.

Pretende-se recolher informação sobre **atitudes e comportamentos** em contexto de trabalho. Não há respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua opinião.

**Apelo à sua opinião sincera.** Todos os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e têm fins apenas académicos.

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

Muito obrigado pela sua colaboração!

#### Instruções de Preenchimento:

Este questionário vai ser submetido a leitura óptica. Por favor, use tinta preta preenchendo o círculo na sua totalidade.

Preencha

assim

assim não



### SECÇÃO A

Nesta secção irá encontrar um conjunto de afirmações sobre a sua *situação actual de emprego na empresa*. Indique o quanto concorda ou discorda com cada frase. Assinale a sua resposta *preenchendo* o círculo, correspondente à sua escolha, utilizando a escala apresentada.

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo 3 = Não Concordo nem Discordo 4 = Concordo 5 = Concordo Totalmente

1. Estou optimista, que poderei encontrar outro emprego, se o procurar.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
2. Seria fácil para mim encontrar outro emprego se perdesse este.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
3. Se eu quisesse, ia trabalhar para outra empresa.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5
4. Estou confiante que poderia encontrar rapidamente um emprego semelhante a este.	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5

--	--	--	--	--

A preencher pelo investigador.

Página 1

V.S.F.F.

## SECCÃO B

Irá encontrar um conjunto de afirmações sobre as *práticas da sua empresa*. Indique o quanto concorda ou discorda com cada frase. Assinale a sua resposta *preenchendo* o círculo, correspondente à sua escolha, utilizando a escala apresentada.

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo 3 = Não Concordo nem Discordo 4 = Concordo 5 = Concordo Totalmente

1. Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
2. A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3. A informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
4. As remunerações que obtenho estão ligadas ao resultado do meu trabalho.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
5. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
6. A formação que tenho recebido nesta empresa aumenta o meu valor dentro da empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
7. Os critérios de avaliação do meu desempenho são claros e justos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
8. As minhas remunerações estão adequadas ao valor relativo da minha função face a outras funções da empresa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
9. Quando fui recrutado para esta empresa foram usados métodos adequados para avaliar as minhas competências.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
10. Para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica na empresa importante para a minha evolução profissional.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
11. O meu desempenho é avaliado tanto em termos qualitativos como quantitativos.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
12. As minhas remunerações estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
13. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
14. A formação que tenho recebido nesta empresa é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
15. Se há falhas no meu desempenho existe acompanhamento para as ultrapassar.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
16. Na empresa quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

--	--	--	--

A preencher pelo investigador.

## SECÇÃO C

Nesta secção é pedido que reflecta sobre a *forma como considera que a sua empresa o trata*. Indique o quanto concorda ou discorda com cada frase. Assinale a sua resposta *preenchendo* o círculo, correspondente à sua escolha, utilizando a escala apresentada.

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo 3 = Discordo Pouco 4 = Não Concordo nem Discordo 5 = Concordo Pouco  
6 = Concordo 7 = Concordo Totalmente

1. A empresa valoriza a minha contribuição para o sucesso.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
2. Se a empresa me quiser substituir por alguém a ganhar um salário inferior ao meu não hesitaria em fazê-lo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
3. A empresa não aprecia qualquer esforço extra da minha parte.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
4. A empresa tem em consideração os meus objectivos e valores individuais.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
5. A empresa ignora qualquer queixa da minha parte.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
6. A empresa negligencia os meus interesses quando toma decisões que me afectam directamente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
7. A empresa disponibiliza-se para me ajudar quando tenho um problema.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
8. A empresa preocupa-se bastante com o meu bem-estar.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
9. Mesmo que fizesse o melhor trabalho do mundo a empresa não o reconheceria.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
10. A empresa estaria disposta a ajudar-me caso necessitasse de um favor especial.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
11. A empresa preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
12. Mal surgisse uma oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
13. A empresa não se preocupa minimamente comigo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
14. A empresa preocupa-se com a minhas funções.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
15. A empresa orgulha-se dos meus sucessos no trabalho.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7
16. A empresa faz esforços no sentido de tornar o meu trabalho o mais interessante possível.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7

--	--	--	--

A preencher pelo investigador.



14115

## SECÇÃO D

Por último responda a alguns dados sócio-profissionais (apenas para controlo estatístico). Assinale a sua resposta *preenchendo* o círculo.

### Idade

- Inferior a 30 anos
- De 30 a 39
- De 40 a 49
- Superior a 49

### Género

- Masculino
- Feminino

### Habilitações Literárias

- Inferior ou igual ao 12º ano
- Frequência de Ensino Superior
- Igual ou superior a Licenciatura

### Contrato de Trabalho

- Efectivo na Empresa
- A Termo Certo
- A Termo Incerto
- Temporário através de ETT

### Duração de Trabalho

- Full-Time
- Part-Time

--	--	--	--

A preencher pelo investigador.

Anexo B: Pré-teste da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).

- Estatística Descritiva da Amostra do Pré-Teste.

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Gênero</b>			
Feminino	17	50,0	34
Masculino	14	50,0	
<b>Idade</b>			
Inferior a 30 anos	15	44,1	34
De 31 a 39 anos	7	20,6	
De 40 a 49 anos	8	23,5	
Superior a 50 anos	4	11,8	
<b>Habilitações</b>			
Inferior ou igual ao 12ºano	8	23,5	34
Freq. Ensino Superior	5	14,7	
Igual ou Superior a Licenciatura	21	61,8	

- Análise da sensibilidade dos itens da escala

	N		Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Std. Erro da Assimetria	Curtose	Std. Erro da Curtose	Mínimo	Máximo
	Válidos	Valores Omissos									
item_1	34	0	3,79	4,00	,808	-,694	,403	,461	,788	2	5
item_2	34	0	3,71	4,00	1,001	-,898	,403	,535	,788	1	5
item_3	34	0	3,71	4,00	1,088	-,267	,403	-1,194	,788	2	5
item_4	34	0	2,79	3,00	1,149	-,081	,403	-1,150	,788	1	5
item_5	34	0	3,53	4,00	1,308	-,758	,403	-,512	,788	1	5
item_6	34	0	3,38	3,00	1,045	-,176	,403	-,543	,788	1	5
item_7	34	0	3,06	3,00	,814	-,827	,403	,742	,788	1	4
item_8	34	0	3,12	3,00	1,250	-,136	,403	-,914	,788	1	5
item_9	34	0	3,44	4,00	1,133	-,310	,403	-,936	,788	1	5
item_10	34	0	3,32	4,00	1,249	-,663	,403	-,747	,788	1	5
Item_11	34	0	3,38	3,00	,888	-,035	,403	-,687	,788	2	5
item_12	34	0	3,09	3,00	1,379	-,315	,403	-1,150	,788	1	5
item_13	34	0	4,24	4,00	,819	-1,881	,403	6,314	,788	1	5
item_14	34	0	3,03	3,00	1,243	-,461	,403	-1,008	,788	1	5
item_15	33	1	3,00	3,00	,968	-,220	,409	-1,502	,798	1	4
item_16	34	0	2,44	2,00	1,260	,527	,403	-,541	,788	1	5

- Consistência Interna da Escala

Alfa de Cronbach	N de Itens
,885	16

Estadística Total-Item

	Média se o item for removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_1	49,15	104,820	,513	,879
item_2	49,24	101,814	,547	,877
item_3	49,24	98,564	,652	,873
item_4	50,21	101,735	,472	,880
item_5	49,45	97,256	,572	,876
item_6	49,61	98,309	,695	,871
item_7	49,91	103,273	,596	,877
item_8	49,91	98,335	,583	,876
item_9	49,45	102,881	,461	,881
item_10	49,64	97,114	,611	,874
item_11	49,58	105,627	,407	,882
item_12	49,94	102,059	,367	,886
item_13	48,76	111,002	,133	,890
item_14	49,94	97,371	,602	,875
item_15	49,97	100,405	,651	,874
item_b6	50,55	94,443	,722	,869

Anexo C: Consistência Interna da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011)

		N	%
Casos	Válidos	109	93,2
	Excluídos <sup>a</sup>	8	6,8
	Total	117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,901	15

Estatística Total-Item				
	Média se o item for removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_b1	50,04	71,332	,683	,890
item_b2	50,08	72,613	,698	,890
item_b3	50,17	73,528	,618	,893
item_b4	50,49	75,308	,400	,902
item_b5	50,12	71,662	,634	,892
item_b6	50,30	73,398	,635	,893
item_b7	50,63	72,179	,633	,892
item_b8	50,87	76,335	,397	,901
item_b9	50,41	72,374	,656	,892
item_b10	50,57	72,470	,616	,893
item_b11	50,56	73,897	,495	,898
item_b12	50,51	76,697	,414	,900
item_b13	50,11	73,580	,562	,895
item_b14	50,46	72,973	,629	,893
item_b15	50,81	71,064	,683	,890

Anexo D: Sensibilidade e Consistência Interna Escala de Percepção de Empregabilidade (De Witte, 2000).

- Sensibilidade:

		item_a1	item_a2	item_a3	item_a4
	Válidos	116	116	115	115
N	Valores Omissos	1	1	2	2
	Mediana	4,00	3,00	3,00	3,00
	Assimetria	-,833	-,004	-,167	-,035
	Std. Erro da Assimetria	,225	,225	,226	,226
	Curtose	,256	-,323	-,441	-,183
	Std. Erro da Curtose	,446	,446	,447	,447
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5

- Fidelidade:

		N	%
	Válidos	113	96,6
Casos	Excluídos <sup>a</sup>	4	3,4
	Total	117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,803	4

### Estadística Item-Total

	Média se o item for removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item- Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_a1	9,64	5,823	,619	,754
item_a2	10,04	6,507	,566	,777
item_a3	9,87	6,134	,643	,741
item_a4	10,25	6,117	,643	,740

Anexo E: Sensibilidade e Consistência Interna da Escala de Suporte Organizacional (Eisenberg, Huntingon, Huntingon & Sowa, 1986).

- Sensibilidade:

	N		Mediana	Assimetria	Std. Erro da		Std. Erro da		Mínimo	Máximo
	Válidos	Omissos			Assimetria	Curtose	Curtose			
item_c1	116	1	5,00	-,565	,225	-,542	,446	1	7	
item_c2	112	5	4,00	,019	,228	-1,016	,453	1	7	
item_c3	115	2	4,00	-,199	,226	-,909	,447	1	7	
item_c4	113	4	5,00	-,392	,227	-,706	,451	1	7	
item_c5	115	2	5,00	-,385	,226	-,726	,447	1	7	
item_c6	115	2	4,00	-,273	,226	-,525	,447	1	7	
item_c7	116	1	6,00	-,737	,225	-,362	,446	1	7	
item_c8	116	1	4,00	-,330	,225	-,489	,446	1	7	
item_c9	117	0	4,00	-,137	,224	-1,099	,444	1	7	
item_c10	114	3	5,00	-,565	,226	-,020	,449	1	7	
item_c11	117	0	5,00	-,462	,224	-,500	,444	1	7	
item_c12	115	2	5,00	-,269	,226	-,721	,447	1	7	
item_c13	116	1	5,00	-,481	,225	-,369	,446	1	7	
item_c14	116	1	5,00	-,629	,225	,247	,446	1	7	
item_c15	117	0	5,00	-,535	,224	-,363	,444	1	7	
item_c16	117	0	4,00	-,337	,224	-,543	,444	1	7	

- Fidelidade:

		N	%
	Válidos	96	82,1
Casos	Excluídos <sup>a</sup>	21	17,9
	Total	117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,882	16

#### Estadística Item-Total

	Média se o item for removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_c1	69,95	193,860	,616	,872
item_c2	70,75	210,253	,172	,893
item_c3	70,18	208,947	,228	,889
item_c4	70,00	190,905	,693	,869
item_c5	70,02	198,294	,480	,877
item_c6	70,18	201,137	,431	,879
item_c7	69,45	198,839	,511	,876
item_c8	70,16	192,154	,717	,868
item_c9	70,03	192,346	,607	,872
item_c10	69,83	196,877	,599	,873
item_c11	69,95	194,113	,693	,869
item_c12	70,00	204,379	,362	,882
item_c13	69,49	195,368	,615	,872
item_c14	69,67	202,119	,554	,875
item_c15	69,98	191,094	,715	,868
item_c16	70,22	191,162	,680	,869

Anexo F: Primeira Análise Factorial Exploratória da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011)

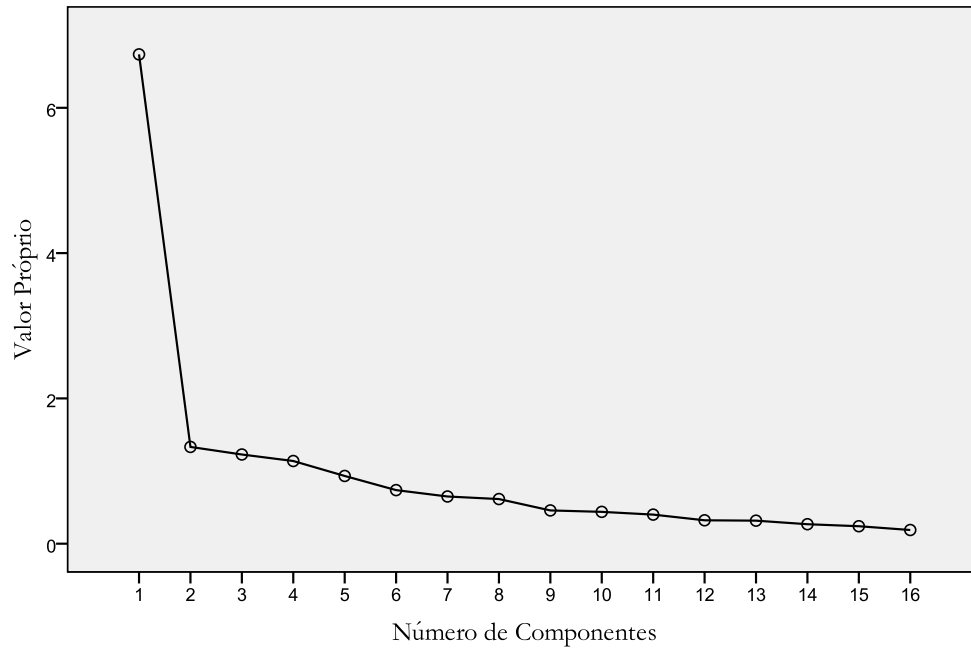
Matriz Anti-Imagem

	item_b1	item_b2	item_b3	item_b4	item_b5	item_b6	item_b7	item_b8	item_b9	item_b10	item_b11	item_b12	item_b13	item_b14	item_b15	item_b16	
Covariância	item_b1	,413	-,026	-,119	-,142	-,099	-,018	,008	,106	,018	-,035	-,099	,053	,000	-,060	-,024	-,056
	item_b2	-,026	,397	,031	-,037	-,021	-,092	-,015	-,011	-,050	-,020	-,080	-,001	-,072	-,130	-,006	,079
	item_b3	-,119	,031	,555	-,003	-,044	-,016	-,020	-,060	-,049	3,586E-5	-,030	-,047	-,025	,023	-,085	,050
	item_b4	-,142	-,037	-,003	,528	-,006	,035	-,073	-,212	-,018	-,036	,198	-,133	,029	-,011	,040	-,050
	item_b5	-,099	-,021	-,044	-,006	,482	-,053	,017	-,067	-,028	,007	,005	-,021	-,196	,064	-,026	-,002
	item_b6	-,018	-,092	-,016	,035	-,053	,404	,057	,007	-,136	-,138	-,003	-,005	,014	-,067	,011	-,044
	item_b7	,008	-,015	-,020	-,073	,017	,057	,356	,011	,019	-,057	-,185	,071	-,142	,020	-,117	-,037
	item_b8	,106	-,011	-,060	-,212	-,067	,007	,011	,553	-,064	,054	-,130	-,130	,055	-,029	,052	-,136
	item_b9	,018	-,050	-,049	-,018	-,028	-,136	,019	-,064	,491	-,005	-,042	,013	-,046	-,023	-,030	-,032
Anti-image	item_b10	-,035	-,020	3,586E-5	-,036	,007	-,138	-,057	,054	-,005	,457	,071	-,051	,006	-,071	-,081	-,007
	item_b11	-,099	-,080	-,030	,198	,005	-,003	-,185	-,130	-,042	,071	,404	-,082	,093	-,002	,000	,026
	item_b12	,053	-,001	-,047	-,133	-,021	-,005	,071	-,130	,013	-,051	-,082	,659	-,082	,011	-,095	,166
	item_b13	,000	-,072	-,025	,029	-,196	,014	-,142	,055	-,046	,006	,093	-,082	,494	-,040	,038	,023
	item_b14	-,060	-,130	,023	-,011	,064	-,067	,020	-,029	-,023	-,071	-,002	,011	-,040	,479	-,043	-,030
	item_b15	-,024	-,006	-,085	,040	-,026	,011	-,117	,052	-,030	-,081	,000	-,095	,038	-,043	,364	-,162
	item_b16	-,056	,079	,050	-,050	-,002	-,044	-,037	-,136	-,032	-,007	,026	,166	,023	-,030	-,162	,575
	item_b1	<b>,893<sup>a</sup></b>	-,064	-,249	-,304	-,223	-,045	,020	,223	,041	-,081	-,241	,102	-,002	-,134	-,062	-,116
	item_b2	-,064	<b>,921<sup>a</sup></b>	,065	-,082	-,048	-,229	-,039	-,023	-,113	-,047	-,199	-,003	-,163	-,297	-,017	,165
	item_b3	-,249	,065	<b>,940<sup>a</sup></b>	-,005	-,084	-,033	-,045	-,109	-,093	7,119E-5	-,063	-,078	-,048	,045	-,190	,088
	item_b4	-,304	-,082	-,005	<b>,703<sup>a</sup></b>	-,011	,075	-,168	-,391	-,035	-,073	,428	-,225	,058	-,023	,091	-,091
	item_b5	-,223	-,048	-,084	-,011	<b>,901<sup>a</sup></b>	-,120	,041	-,131	-,058	,015	,012	-,037	-,402	,133	-,061	-,004
	item_b6	-,045	-,229	-,033	,075	-,120	<b>,895<sup>a</sup></b>	,151	,016	-,305	-,322	-,007	-,009	,031	-,152	,029	-,092
	item_b7	,020	-,039	-,045	-,168	,041	,151	<b>,828<sup>a</sup></b>	,025	,045	-,141	-,488	,146	-,338	,050	-,324	-,081
	item_b8	,223	-,023	-,109	-,391	-,131	,016	,025	<b>,722<sup>a</sup></b>	-,122	,107	-,274	-,215	,104	-,056	,115	-,241
Correlação	item_b9	,041	-,113	-,093	-,035	-,058	-,305	,045	-,122	<b>,944<sup>a</sup></b>	-,010	-,094	,023	-,093	-,047	-,071	-,060
Anti-image	item_b10	-,081	-,047	7,119E-5	-,073	,015	-,322	-,141	,107	-,010	<b>,914<sup>a</sup></b>	,166	-,094	,013	-,153	-,199	-,013
	item_b11	-,241	-,199	-,063	,428	,012	-,007	-,488	-,274	-,094	,166	<b>,722<sup>a</sup></b>	-,159	,209	-,004	,000	,053
	item_b12	,102	-,003	-,078	-,225	-,037	-,009	,146	-,215	,023	-,094	-,159	<b>,786<sup>a</sup></b>	-,144	,019	-,194	,269
	item_b13	-,002	-,163	-,048	,058	-,402	,031	-,338	,104	-,093	,013	,209	-,144	<b>,837<sup>a</sup></b>	-,083	,090	,043
	item_b14	-,134	-,297	,045	-,023	,133	-,152	,050	-,056	-,047	-,153	-,004	,019	-,083	<b>,930<sup>a</sup></b>	-,103	-,057
	item_b15	-,062	-,017	-,190	,091	-,061	,029	-,324	,115	-,071	-,199	,000	-,194	,090	-,103	<b>,889<sup>a</sup></b>	-,353
	item_b16	-,116	,165	,088	-,091	-,004	-,092	-,081	-,241	-,060	-,013	,053	,269	,043	-,057	-,353	<b>,810<sup>a</sup></b>

a. Medidas de Adequação da Amostra (MAS)

- Scree Plot com as componentes identificadas na escala de práticas de gestão de recursos humanos.

Scree Plot



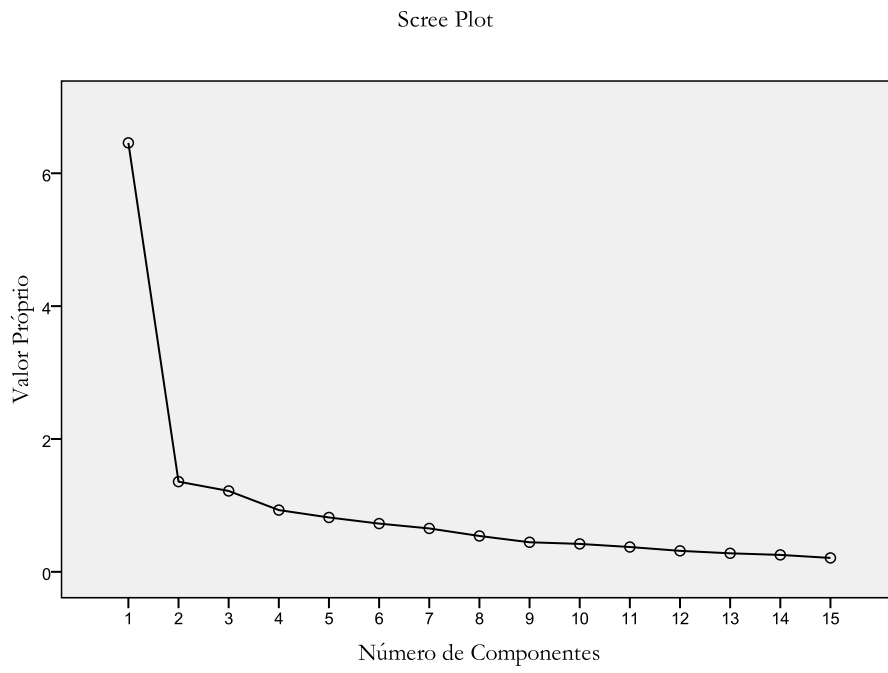
Anexo G: Segunda Análise Factorial Exploratória, sem o tem 16, da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).

**Matriz Anti-Imagem**

	Item_b1	item_b2	item_b3	item_b4	item_b5	item_b6	item_b7	item_b8	item_b9	item_b10	item_b11	item_b12	item_b13	item_b14	item_b15	
	item_b1	,434	-,040	-,124	-,133	-,098	-,022	-,014	,113	,006	-,040	-,084	,055	,022	-,054	-,037
	item_b2	-,040	,420	,023	-,004	-,015	-,090	-,029	,019	-,059	-,022	-,071	-,055	-,064	-,124	,030
	item_b3	-,124	,023	,560	,005	-,043	-,012	-,020	-,050	-,048	,000	-,032	-,073	-,026	,028	-,082
	item_b4	-,133	-,004	,005	,550	-,018	,030	-,056	-,266	-,005	-,036	,190	-,100	,002	-,036	,014
	item_b5	-,098	-,015	-,043	-,018	,481	-,054	,025	-,075	-,025	,008	-,003	-,013	-,212	,060	-,035
	item_b6	-,022	-,090	-,012	,030	-,054	,407	,060	-,004	-,140	-,140	-,003	,012	,014	-,072	-,003
Covariância	item_b7	-,014	-,029	-,020	-,056	,025	,060	,374	,012	,008	-,062	-,184	,072	-,134	,032	-,144
anti-	item_b8	,113	,019	-,050	-,266	-,075	-,004	,012	,563	-,070	,055	-,150	-,093	,055	-,045	,010
imagem	item_b9	,006	-,059	-,048	-,005	-,025	-,140	,008	-,070	,498	-,006	-,031	,011	-,036	-,019	-,040
	item_b10	-,040	-,022	,000	-,036	,008	-,140	-,062	,055	-,006	,456	,078	-,058	,009	-,072	-,096
	item_b11	-,084	-,071	-,032	,190	-,003	-,003	-,184	-,150	-,031	,078	,432	-,076	,078	-,016	-,005
	item_b12	,055	-,055	-,073	-,100	-,013	,012	,072	-,093	,011	-,058	-,076	,742	-,077	,039	-,049
	item_b13	,022	-,064	-,026	,002	-,212	,014	-,134	,055	-,036	,009	,078	-,077	,511	-,054	,042
	item_b14	-,054	-,124	,028	-,036	,060	-,072	,032	-,045	-,019	-,072	-,016	,039	-,054	,487	-,068
	item_b15	-,037	,030	-,082	,014	-,035	-,003	-,144	,010	-,040	-,096	-,005	-,049	,042	-,068	,422
	item_b1	,898 <sup>a</sup>	-,094	-,252	-,273	-,214	-,053	-,036	,229	,012	-,089	-,194	,098	,048	-,118	-,087
	item_b2	-,094	,931 <sup>a</sup>	,048	-,008	-,033	-,218	-,073	,039	-,130	-,050	-,168	-,098	-,137	-,274	,072
	item_b3	-,252	,048	,942 <sup>a</sup>	,010	-,083	-,025	-,044	-,089	-,091	,001	-,064	-,113	-,048	,054	-,169
	item_b4	-,273	-,008	,010	,691 <sup>a</sup>	-,036	,063	-,123	-,479	-,010	-,073	,391	-,157	,004	-,069	,029
	item_b5	-,214	-,033	-,083	-,036	,891 <sup>a</sup>	-,122	,058	-,144	-,051	,016	-,007	-,022	-,427	,125	-,077
	item_b6	-,053	-,218	-,025	,063	-,122	,892 <sup>a</sup>	,153	-,009	-,312	-,325	-,008	,021	,031	-,162	-,007
Correlação	item_b7	-,036	-,073	-,044	-,123	,058	,153	,827 <sup>a</sup>	,027	,019	-,150	-,457	,136	-,307	,074	-,363
Anti-	item_b8	,229	,039	-,089	-,479	-,144	-,009	,027	,695 <sup>a</sup>	-,133	,109	-,305	-,144	,102	-,086	,021
Imagem	item_b9	,012	-,130	-,091	-,010	-,051	-,312	,019	-,133	,943 <sup>a</sup>	-,012	-,067	,019	-,072	-,038	-,087
	item_b10	-,089	-,050	,001	-,073	,016	-,325	-,150	,109	-,012	,904 <sup>a</sup>	,177	-,099	,018	-,153	-,218
	item_b11	-,194	-,168	-,064	,391	-,007	-,008	-,457	-,305	-,067	,177	,744 <sup>a</sup>	-,133	,166	-,034	-,012
	item_b12	,098	-,098	-,113	-,157	-,022	,021	,136	-,144	,019	-,099	-,133	,876 <sup>a</sup>	-,124	,065	-,087
	item_b13	,048	-,137	-,048	,004	-,427	,031	-,307	,102	-,072	,018	,166	-,124	,843 <sup>a</sup>	-,109	,091
	item_b14	-,118	-,274	,054	-,069	,125	-,162	,074	-,086	-,038	-,153	-,034	,065	-,109	,922 <sup>a</sup>	-,150
	item_b15	-,087	,072	-,169	,029	-,077	-,007	-,363	,021	-,087	-,218	-,012	-,087	,091	-,150	,913 <sup>a</sup>

a. Medidas de Adequação da Amostra (MAS)

- Scree Plot, sem o item 16, das componentes encontradas na escala de práticas de gestão de recursos humanos.

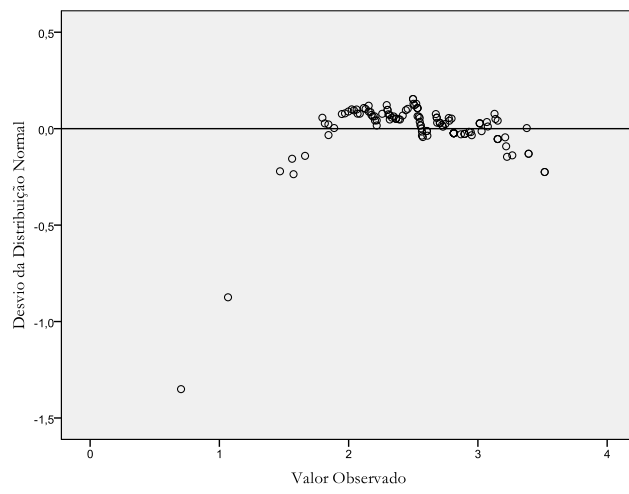
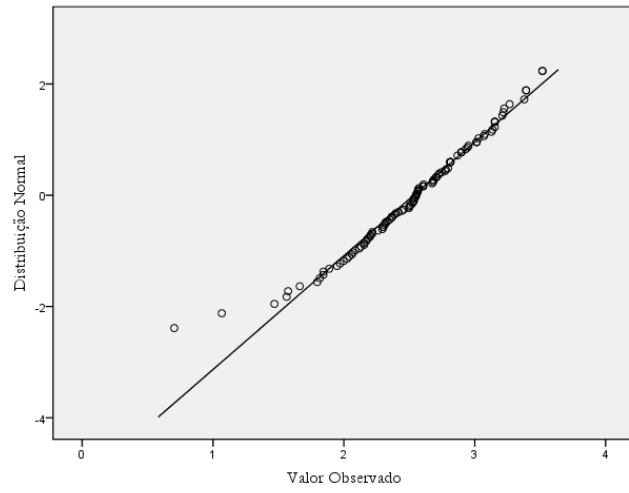
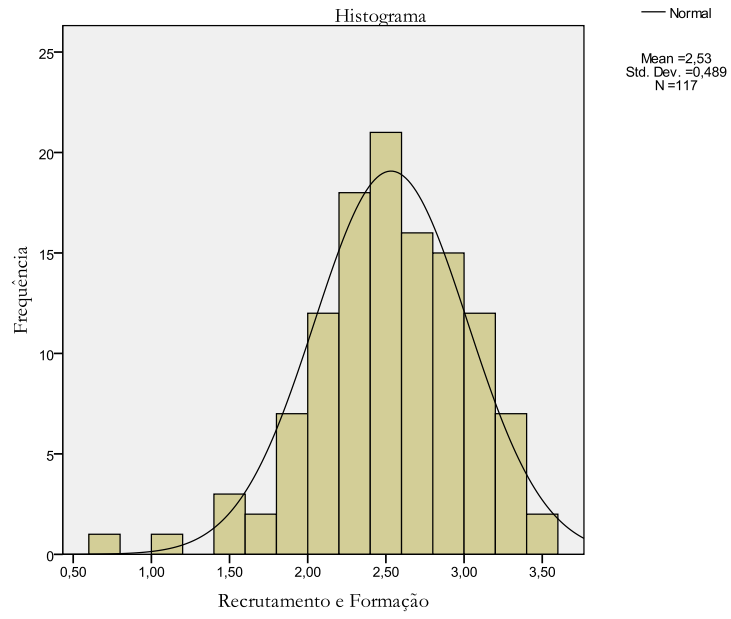


Anexo H: Sensibilidade dos Itens das Dimensões encontradas na segunda AFE.

- Dimensão Recrutamento e Formação

	Casos					
	Válidos		Valores Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Recrutamento e Formação	117	100,0%	0	,0%	117	100,0%

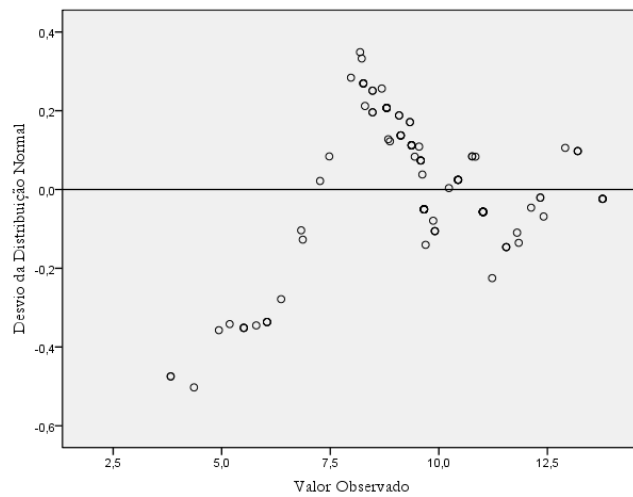
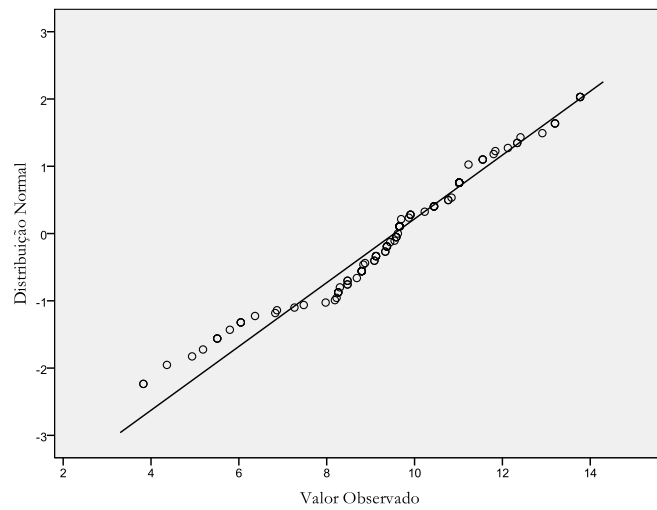
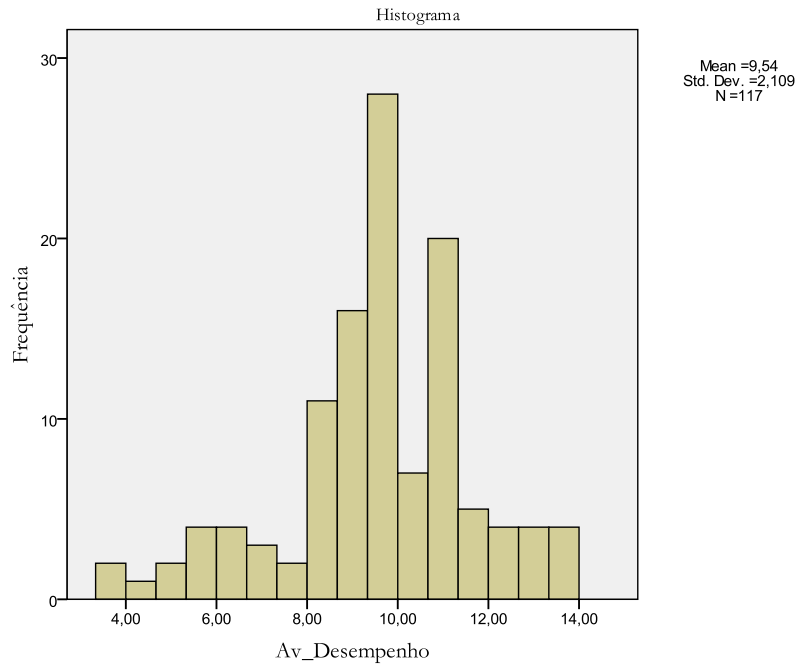
Recrutamento e Formação	
N	117
Valores Omissos	0
Mediana	2,552
Assimetria	5
Std. Erro da Assimetria	-,779
Curtose	,224
Std. Erro da Curtose	1,473
Mínimo	,444
Máximo	,83
	3,41



- Dimensão Avaliação de Desempenho

	Casos					
	Válidos		Valores Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Av_Desempenho	117	100,0%	0	,0%	117	100,0%

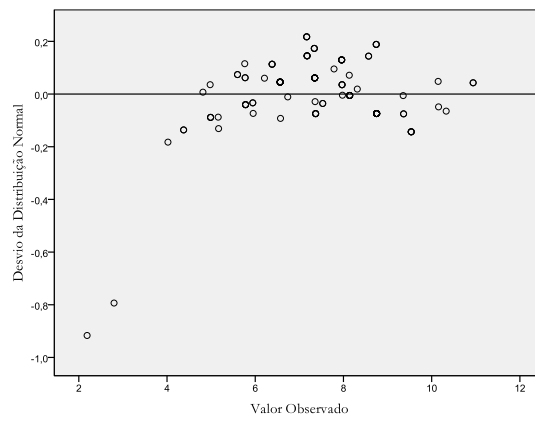
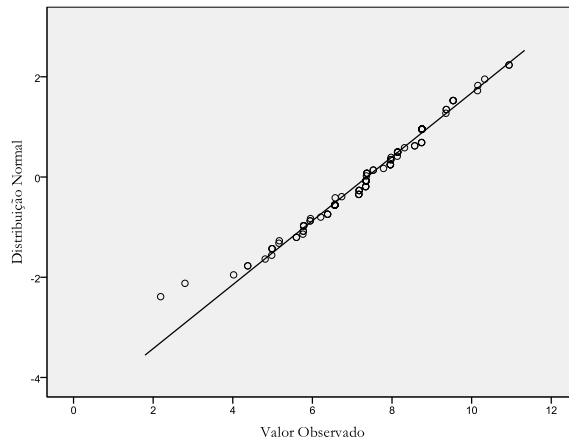
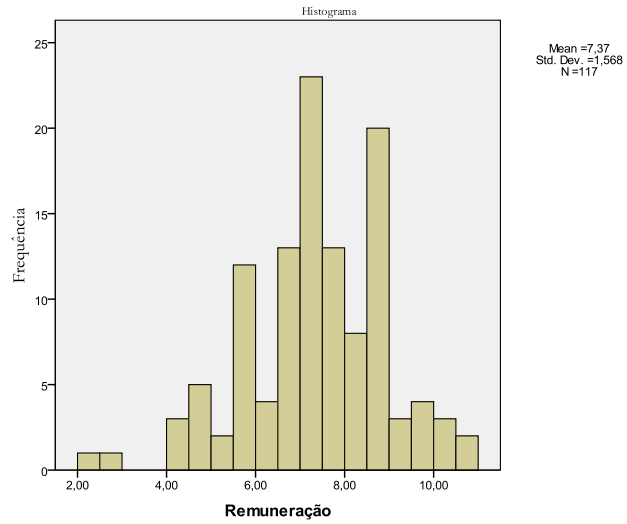
Av_Desempenho	
Válidos	117
N	Valores Omissos
	0
Mediana	2,407
	5
Assimetria	-,467
Std. Erro da Assimetria	,224
Curtose	,480
Std. Error da Curtose	,444
Mínimo	,96
Máximo	3,45



- Dimensão Remuneração

	Casos					
	Válidos		Valores Omissos		Total	
	N	%	N	%	N	%
Remuneração	117	100,0%	0	,0%	117	100,0%

Remuneração		
	Válidos	117
N	Valores Omissos	0
	Mediana	2,447
		7
	Assimetria	-,439
	Std. Erro da Assimetria	,224
	Curtose	,649
	Std. Erro da Curtose	,444
	Mínimo	,73
	Máximo	3,65



ANEXO I: Consistência Interna das Dimensões da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2011).

- Dimensão Recrutamento e Formação

	N	%
Válidos	113	96,6
Casos Excluídos <sup>a</sup>	4	3,4
Total	117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,873	8

Estatística Item-Total				
	Média se o Item for Removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_b1	25,95	22,783	,642	,856
item_b2	26,00	23,036	,716	,849
item_b5	26,08	22,967	,555	,866
item_b6	26,23	23,000	,708	,849
item_b9	26,35	23,014	,641	,856
item_b10	26,49	22,859	,626	,858
item_b13	26,04	23,828	,533	,867
item_b14	26,37	23,236	,646	,855

- Dimensão Avaliação de Desempenho

		N	%
Caso	Válidos	117	100,0
s	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
Total		117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,793	4

Estatística Item-Total				
	Média se o Item for Removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_b3	10,06	6,074	,537	,773
item_b7	10,56	5,094	,697	,692
item_b11	10,47	5,493	,541	,774
item_b15	10,68	5,201	,646	,719

- Dimensão Remuneração

	N	%
Casos Válidos	113	96,6
Excluídos <sup>a</sup>	4	3,4
Total	117	100,0

Alfa de Cronbach	N de Itens
,651	3

Estatística Item-Total				
	Média se o Item for Removido	Variância se o Item for Removido	Correlação Item-Total	Alfa de Cronbach se o Item for Removido
item_b4	6,60	2,170	,475	,538
item_b8	7,02	2,285	,524	,466
item_b12	6,65	2,802	,394	,639

ANEXO J: Matriz de correlação R de Pearson com as variáveis de controlo (Idade, Género e Habilitações literárias).

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Recrutamento e Formação	1							
2-Av_Desempenho	,653**	1						
3-Remuneração	,427**	,362**	1					
4-Percepção de Empregabilidade	-,192*	-,027	-,075	1				
5-Percepção de Suporte Organizacional	,475**	,602**	,286**	-,028	1			
6-Idade	,048	,124	,121	,079	0,009	1		
7- Género	-,090	,083	-,103	-,090	,114	,090	1	
8- Habilitações Literárias	-,085	-,086	-,051	,057	-,092	-,077	-,029	1

\*p <0.05; \*\*p <0.01

ANEXO K: Regressão Linear Múltipla (RLM), utilizando a variável percepção de Empregabilidade em função das dimensões Recrutamento e Formação, Avaliação de Desempenho e Remuneração (Escala PGRH).

Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis Removidas	Método
1	Remuneração, Av_Desempenho, Recrutamento e Formação	.	Enter

Modelo					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Std. Erro da variância	Durbin-Watson
1	,232 <sup>a</sup>	,054	,028	,78920	1,872

a. Predictores: (Constante), Remuneração, Av\_Desempenho, Recrutamento e Formação

b. Variável Dependente: Percepção de Empregabilidade

ANOVA <sup>b</sup>						
Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	3,862	3	1,287	2,067	,109 <sup>a</sup>
	Residual	67,890	109	,623		
	Total	71,752	112			

a. Predictores: (Constante), Remuneração, Av\_Desempenho, Recrutamento e Formação.

b. Variável Dependente: Empregabilidade.

Teste de Leverage

N	Válidos	117
	Valores Omissos	0
	Máximo	,12886

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não estandardizados		Coeficientes Estandarizados			Colinearidade	
	B	Std. Erro	Beta	T	Sig.	Tolerância	VIF
1 (Constante)	4,039	,462		8,743	,000		
Recrutamento e Formação	-,523	,222	-,303	-2,358	,020	,524	1,908
Av_Desempenho	,258	,185	,172	1,392	,167	,565	1,770
Remuneração	-,005	,161	-,003	-,030	,976	,793	1,260

a. Variável Dependente: Empregabilidade.

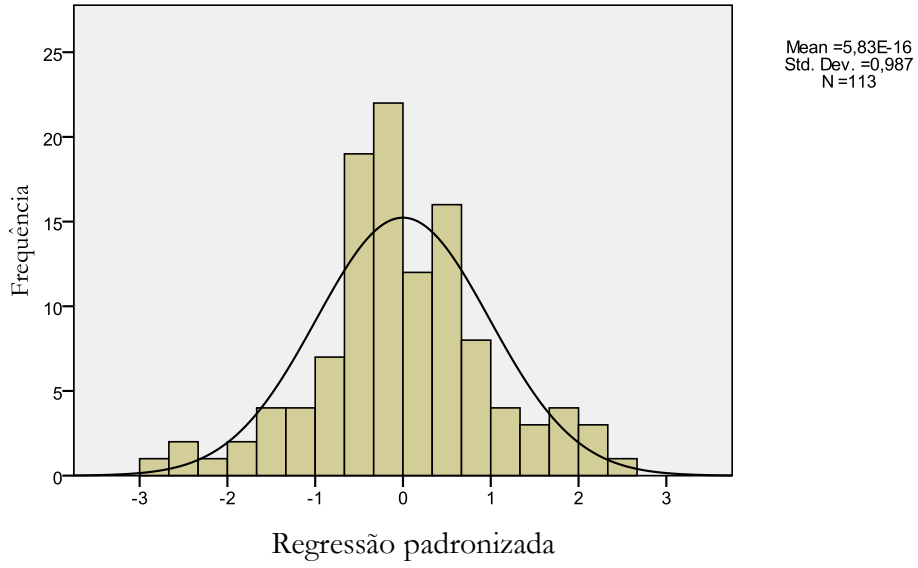
Diagnóstico de Colinearidade

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condição Index	Proporção de Variância			
				(Constante)	Recrutamento e Formação	Av_Desempenho	Remuneração
1	1	3,938	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,030	11,459	,04	,03	,40	,50
	3	,020	13,897	,79	,00	,12	,47
	4	,012	18,043	,17	,97	,49	,02

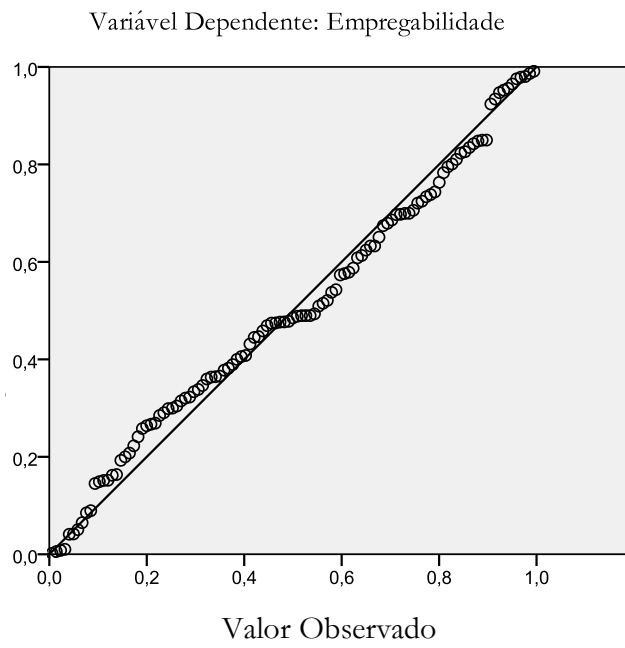
a. Variável Dependente: Empregabilidade.

### Histograma

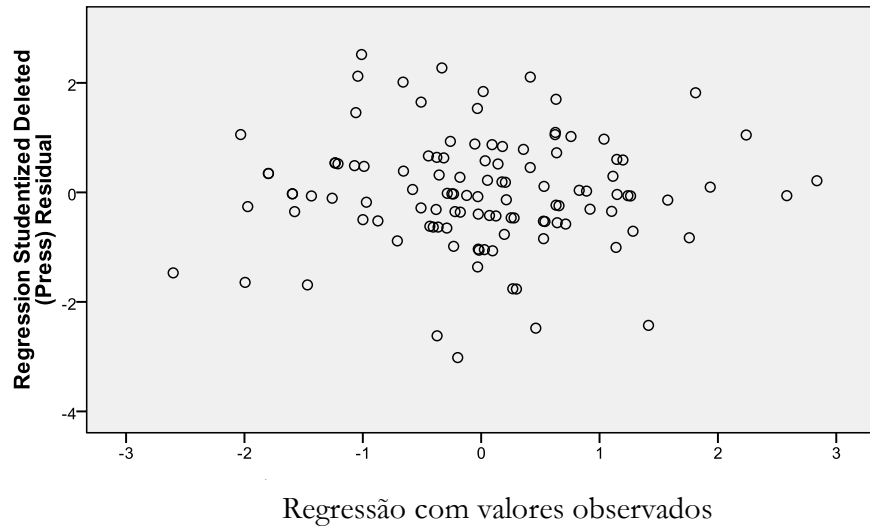
Variável Dependente: Empregabilidade



Distribuição Normal



Variável dependente: Empregabilidade



ANEXO L: Pressupostos da Regressão Linear Simples (RLS), utilizando as dimensões Recrutamento e Formação e a variável percepção de Empregabilidade.

<b>Variáveis Adicionadas/Removidas<sup>a</sup></b>			
Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis Removidas	Método
1	Recrutamento e Formação	.	Enter

a. Variável Dependente: Empregabilidade.

<b>Modelo<sup>b</sup></b>					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ao quadrado Ajustado	Std. Erro de variância	Durbin-Watson
1	,192 <sup>a</sup>	,037	,028	,78903	2,327

a. Predictores: (Constante), Recrutamento e Formação.

b. Variável Dependente: Empregabilidade.

<b>ANOVA<sup>b</sup></b>						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	2,646	1	2,646	4,251	,042 <sup>a</sup>
	Residual	69,106	111	,623		
	Total	71,752	112			

a. Predictores: (Constante), Recrutamento e Formação.

b. Variável Dependente: Empregabilidade.

<b>Teste de Leverage</b>		
N	Válidos	117
	Valores Omissos	0
	Máximo	,1202
		5

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes Não estandardizados		Coeficientes Estandarizados			Colinearidade	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerância	VIF
1 (Constante)	4,156	,414		10,04 2	,000		
Recrutamento e formação	-,331	,161	-,192	-2,062	,042	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Empregabilidade.

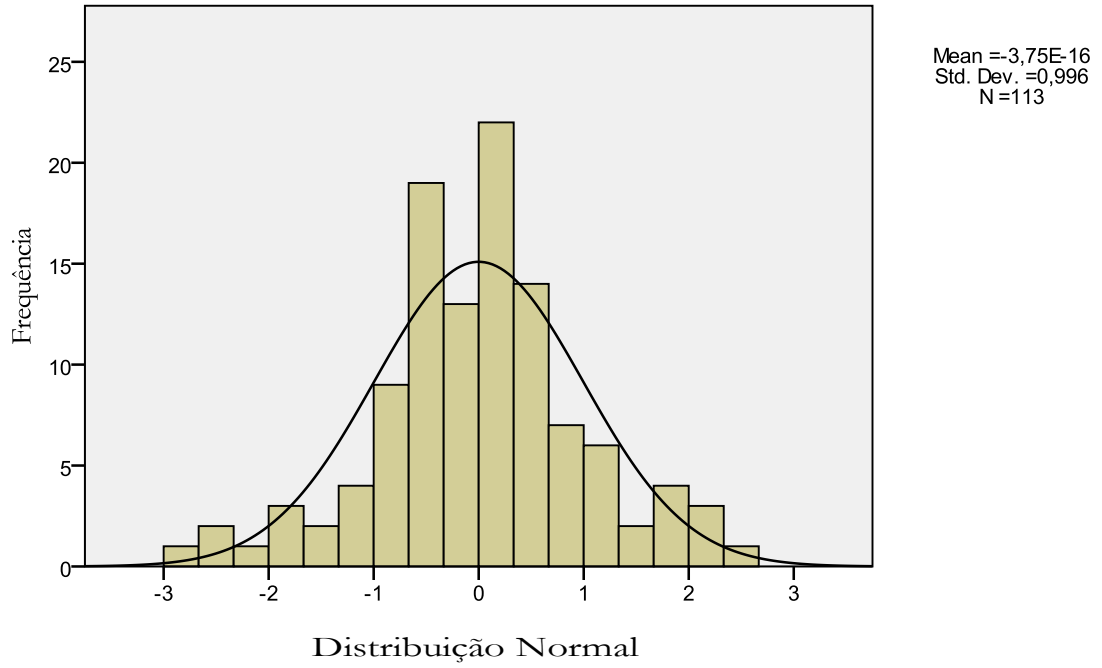
**Diagnóstico de Colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condição Index	Proporção de Variância	
				(Constante)	Recrutamento e Formação
1	1	1,984	1,000	,01	,01
	2	,016	11,061	,99	,99

a. Variável Dependente: Empregabilidade.

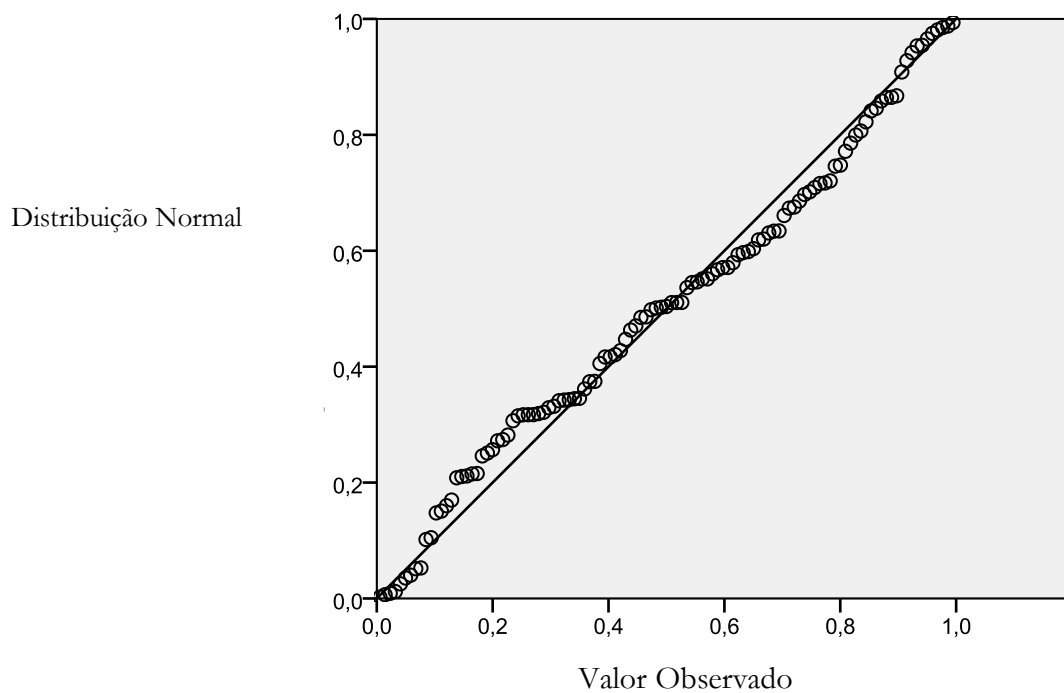
# Histograma

Variável Dependente: Empregabilidade.

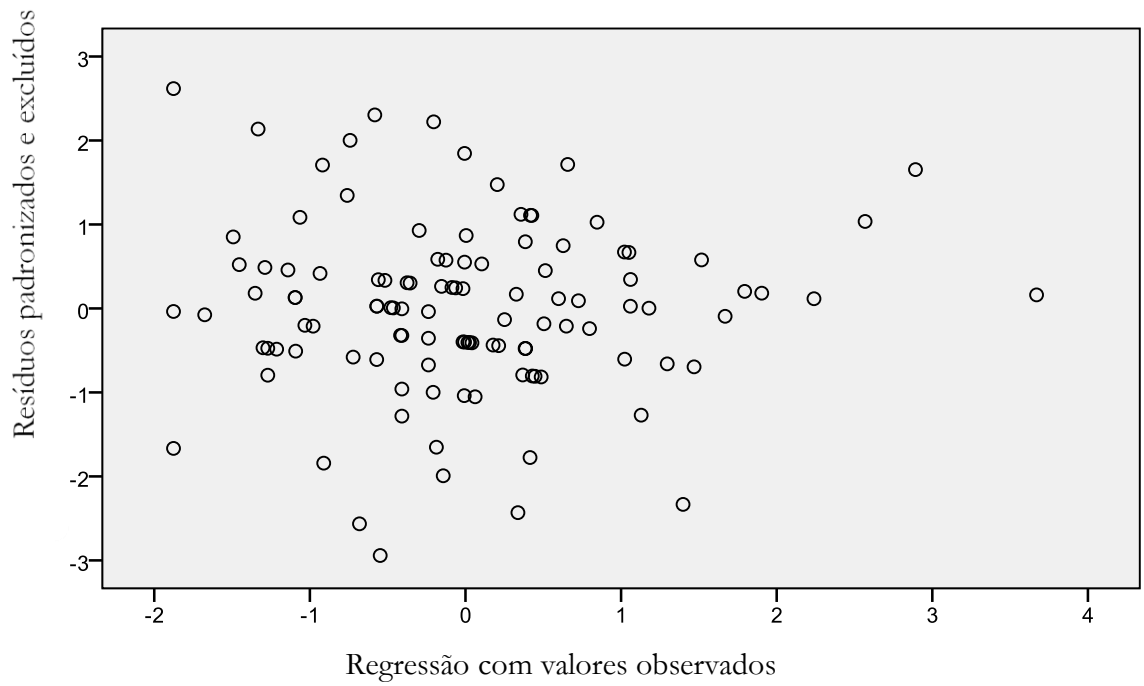


### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Variável Dependente: Empregabilidade



Variável dependente: Empregabilidade



ANEXO M: Pressupostos da Regressão Linear Múltipla, utilizando as dimensões de PGRH e a percepção de suporte organizacional.

Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis Removidas	Método
1	Remuneracao, Av_Desempenho, Recrutamento e Formação	.	Enter

**Modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R ao quadrado Ajustado	Std. Erro de variância	Durbin-Watson
1	,613 <sup>a</sup>	,376	,360	,67594	2,285

a. Predictores: (Constante), Remuneração, Av\_Desempenho, Recrutamento e Formação.

b. Variável Dependente: Suporte Organizacional

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	31,159	3	10,386	22,732	,000 <sup>a</sup>
	Residual	51,629	113	,457		
	Total	82,788	116			

a. Predictores: (Constante), Remuneração, Av\_Desempenho, Recrutamento e Formação

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	31,159	3	10,386	22,732	,000 <sup>a</sup>
	Residual	51,629	113	,457		
	Total	82,788	116			

a. Predictores: (Constante), Remuneração, Av\_Desempenho, Recrutamento e Formação

b. Variável Dependente: Suporte Organizacional

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Colinearidade	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerância VIF
1 (Constante)	1,953	,394		4,964	,000	
Recrutamento e Formação	,233	,188	,126	1,237	,219	,532 1,879
Av_Desempenho	,803	,158	,502	5,079	,000	,566 1,767
Remuneração	,082	,134	,051	,613	,541	,806 1,241

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

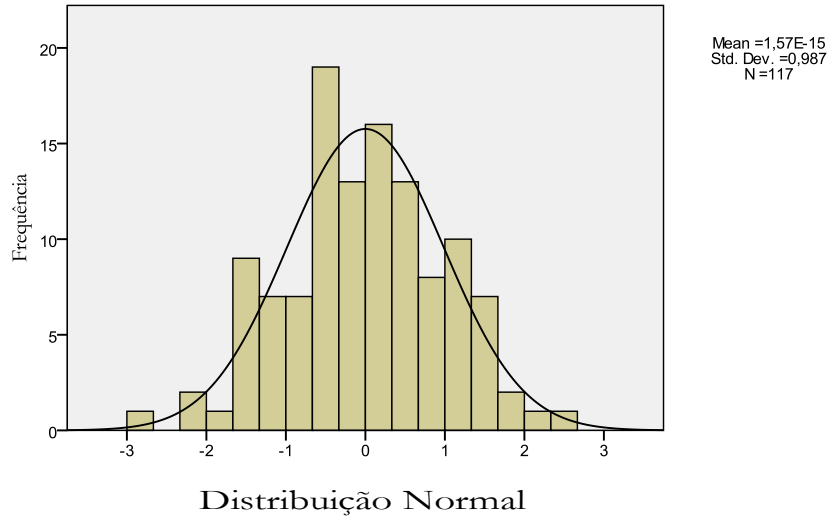
**Diagnóstico de Colinearidade<sup>a</sup>**

Modelo	Dimensão	Proporção de Variância					
		Valor Próprio	Condição Index	Recrutamento (Constante)	e Formação	Av_Desempenho	Remuneração
1	1	3,938	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,030	11,466	,02	,03	,35	,59
	3	,020	13,880	,78	,00	,17	,39
	4	,012	18,274	,20	,96	,48	,01

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

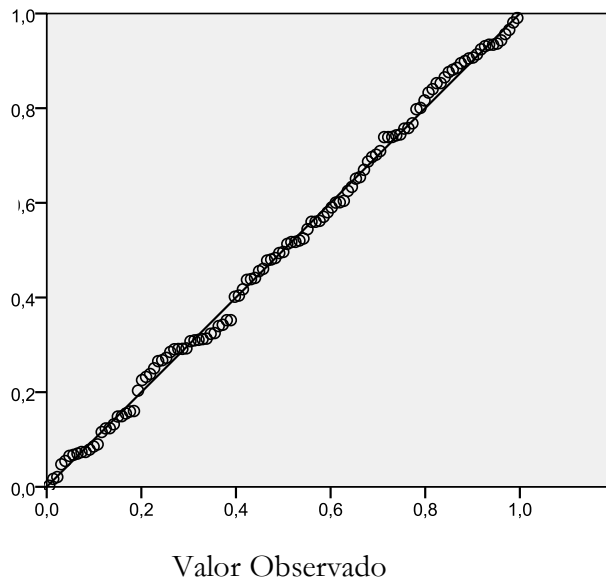
# Histograma

Variável Dependente: Suporte Organizacional

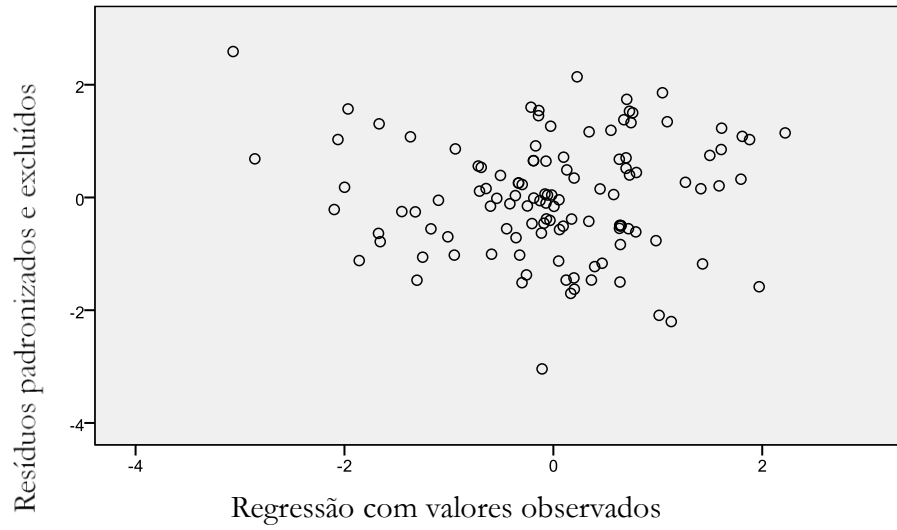


Variável Dependente: Suporte Organizacional

Distribuição Normal



Variável Dependente: Suporte Organizacional



Teste de Leverage

N	Válidos	117
	Valores Omissos	0
	Máximo	,12730

ANEXO N: Regressão Linear Simples, utilizando a dimensão Avaliação de Desempenho e a Percepção de Suporte Organizacional.

Modelo <sup>a</sup>			
Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis Removidas	Método
1	Av_Desempenho	.	Enter

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

Modelo <sup>a</sup>					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,602 <sup>a</sup>	,363	,357	,67740	2,189

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

ANOVA <sup>b</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	30,017	1	30,017	65,414	,000 <sup>a</sup>
	Residual	52,771	115	,459		
	Total	82,788	116			

a. Predictores: (Constante), Av\_Desempenho

b. Variável Dependente: Suporte Organizacional

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes					Colinearidade	
		Coeficientes não estandardizados		estandardizados			Tolerância	VIF
		B	Std. Erro	Beta	t	Sig.		
1	(Constante)	2,362	,292		8,096	,000		
	Av_Desempenho	,964	,119	,602	8,088	,000	1,000	1,000

a. Variável dependente: Suporte Organizacional

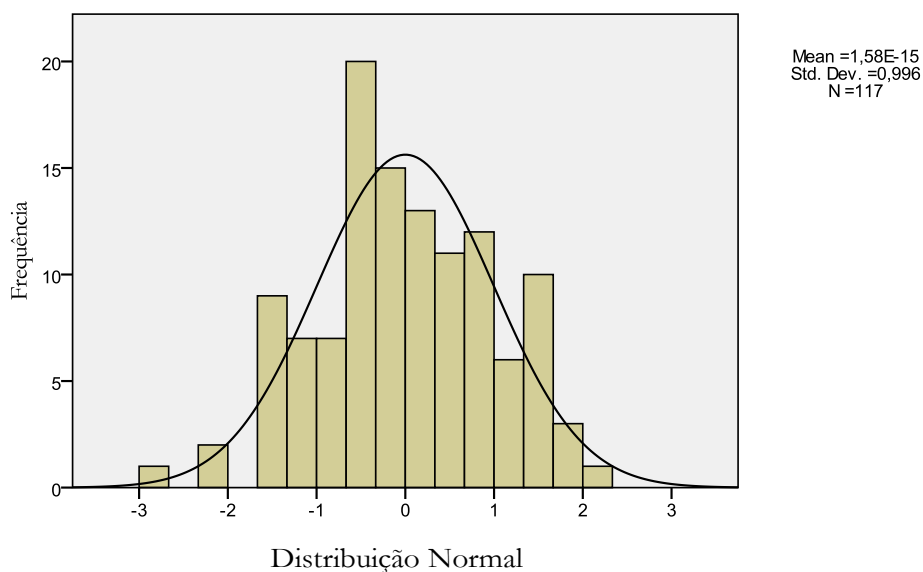
### Diagnóstico de Colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condição Index	Proporção de Variância	
				(Constante)	Av_Desempenho
1	1	1,977	1,000	,01	,01
	2	,023	9,207	,99	,99

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

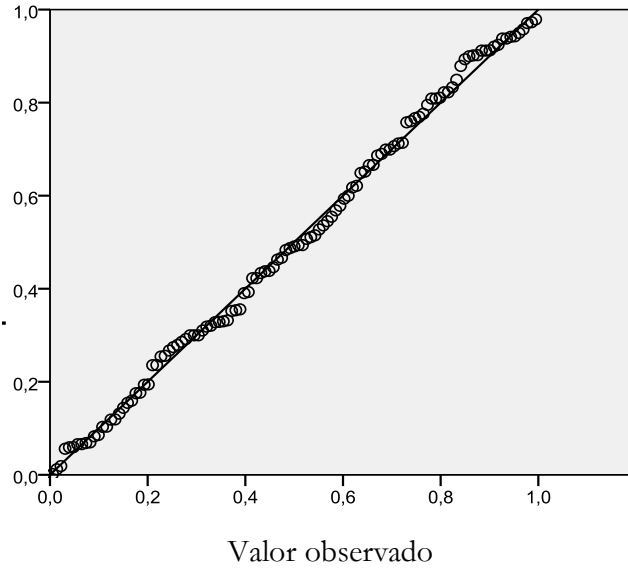
Histograma

Variável Dependente: Suporte Organizacional



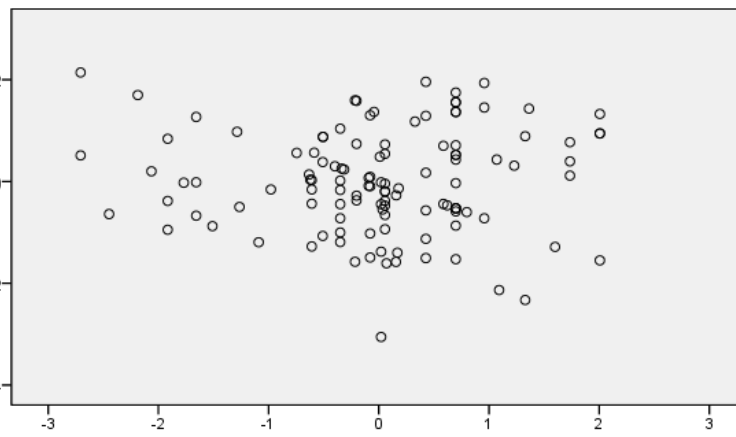
Variável Dependente: Suporte Organizacional

Distribuição Normal



Variável Dependente: Suporte Organizacional

Resíduos padronizados e excluídos



Teste de Leverage

N	Válidos	117
	Valores Omissos	0
	Máximo	,06313

ANEXO O: Pressupostos de Regressão Linear Simples, utilizando a Percepção de Suporte Organizacional e a Percepção de Empregabilidade.

Modelo <sup>a</sup>			
Modelo	Variáveis adicionadas	Variáveis Removidas	Método
1	Empregabilidade	.	Enter

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

Modelo <sup>a</sup>					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,028 <sup>a</sup>	,001	-,008	,83361	1,772

a. Predictores: (Constante), Emp

b. Variável Dependente: Suporte Organizacional

ANOVA <sup>b</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	,059	1	,059	,085	,772 <sup>a</sup>
	Residual	77,135	111	,695		
	Total	77,194	112			

a. Predictores: (Constante), Empregabilidade

b. Variável Dependente: Suporte Organizacional

Coeficiente <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados		Colinearidade		
		B	Std. Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	4,777	,336		14,233	,000		
	Empregabilidade	-,029	,098	-,028	-,291	,772	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

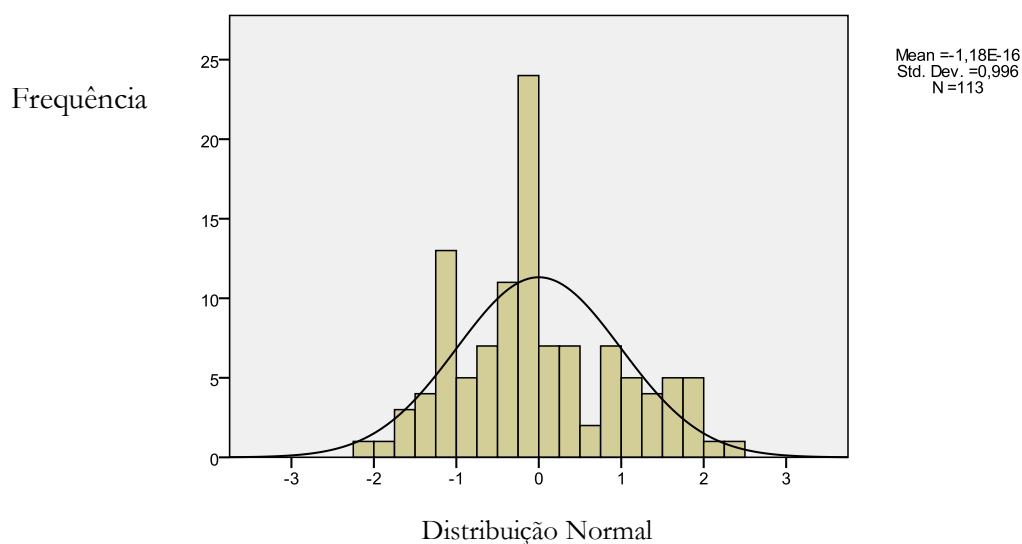
Diagnóstico de Colinearidade<sup>a</sup>

Modelo	Dimensão	Valor Próprio	Condição Índice	Proporção de Variância	
				(Constante)	Empregabilidade
1	1	1,972	1,000	,01	,01
	2	,028	8,442	,99	,99

a. Variável Dependente: Suporte Organizacional

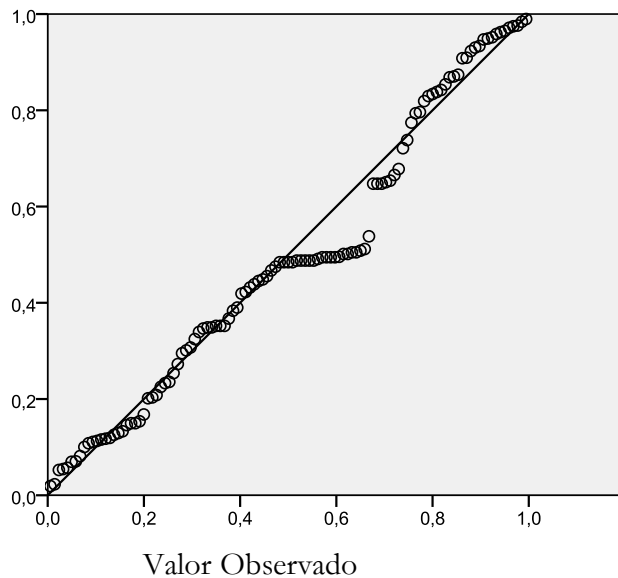
**Histograma**

Variável Dependente: Suporte Organizacional

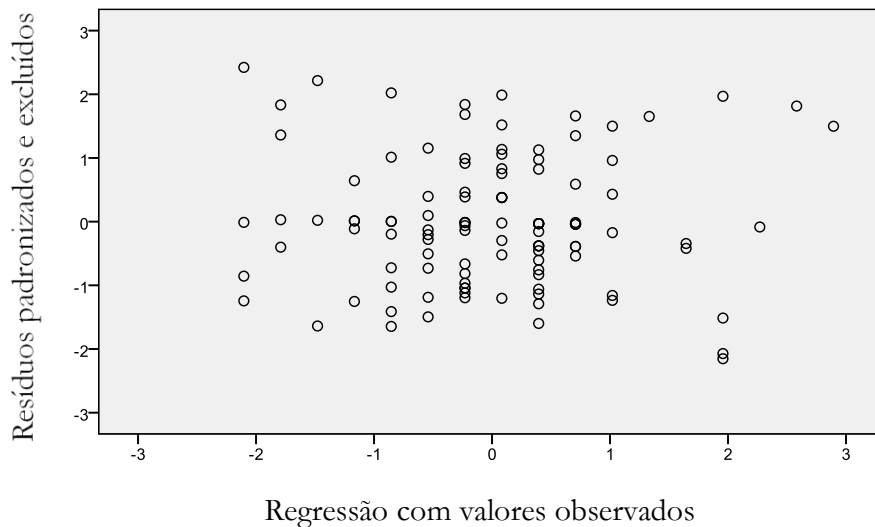


Variável Dependente: Suporte Organizacional

Distribuição Normal



Variável Dependente: Suporte Organizacional



Teste de Legevere

---

N	Válidos	113
	Valores Omissos	4
Máximo		,07478

---

---