



**LSPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções  
de Saída: O Efeito Moderador do Compromisso  
Organizacional**

Patrícia Isabel Freitas dos Santos

Coordenador de Seminário:

PROF. DOUTOR PEDRO L. ALMEIDA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

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

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho não seria possível sem o apoio de várias pessoas, às quais pretendo neste espaço, endereçar os meus agradecimentos.

Gostaria de agradecer em especial, ao meu orientador nesta investigação, o Prof. Doutor Francisco Cesário pelo seu conhecimento, apoio, compreensão, solidariedade e dedicação que foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Ao meu orientador de Seminário de Dissertação, o Prof. Doutor Pedro Almeida, pelas suas orientações e conselhos que ficarão, decerto, para a vida.

À minha família, em especial aos meus pais, pelo imensurável apoio ao longo de todo este percurso académico, pela confiança, paciência, encorajamento, carinho e amor incondicional que tornaram este momento possível.

Ao Bruno, pelo apoio incondicional, pelas horas de ausência, pelo apoio e força e por dar sentido à palavra amor, ao acompanhar-me e encorajar-me durante todos os momentos, com a sua ternura e afeto.

À Rita e à Catarina, pelo companheirismo e pelo auxílio prestado sempre que tal lhes foi solicitado.

À Cláudia, à Lúcia e à Andreia, por terem acreditado em mim.

À Carla e à Vanda, pela compreensão e por permitirem a minha ausência.

Àqueles que já não estão presentes fisicamente, mas que sempre me serviram de modelo e inspiração.

A todos estes e àqueles que não mencionei, mas que também contribuíram para a realização deste estudo, os meus sinceros agradecimentos.

## Resumo

O trabalho apresentado tem como objetivo averiguar a relação existente entre as Práticas de Gestão de recursos humanos, as Intenções de Saída e o Compromisso Organizacional. Nomeadamente, pretende-se averiguar se o compromisso organizacional tem um efeito moderador na relação existente entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída. Colaboraram no estudo 202 sujeitos, sendo que a maioria tem entre 30 a 39 anos e 68.8% pertencem ao género feminino. Confirmou-se a primeira hipótese que sugere que as práticas de gestão de recursos humanos têm uma associação negativa com as intenções de saída, sendo esta associação estatisticamente significativa. No que diz respeito à hipótese 2, esta apenas se confirmou para o compromisso instrumental, indicando que o compromisso instrumental exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

***Palavras-chave:*** Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Intenções de Saída, Compromisso Organizacional, Moderação

## **Abstract**

The present study aims to investigate the relationship between the Human Resources Practices Management, the Turnover Intentions and the Affective Commitment. In particular, the intention to verify whether organizational commitment has a moderating effect on the relationship between the Human Resources Practices Management and the Turnover Intentions. 202 subjects collaborated in this study, 68.8% were females, most of whom are between 30 and 39 years. The first hypothesis that suggests that the practice of human resource management has a negative association with the turnover intentions was confirmed, this association being statistically significant. With regard to hypothesis 2, it was only confirmed when it comes to continuance commitment, indicating that it exerts a moderating effect on the relationship between the perception of the human resources practices management and the turnover intentions.

**Keywords:** Human Resources Practices Management, Turnover Intentions, Organizational Commitment, Moderation

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>2</b>
Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	2
Compromisso Organizacional .....	6
Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional de Allen e Meyer.....	7
Intenções de Saída .....	9
Compromisso Organizacional, Práticas GRH e Intenções de Saída .....	12
Objetivos do Estudo .....	13
Modelo de Investigação e Hipóteses .....	13
<b>MÉTODO .....</b>	<b>15</b>
Design.....	15
Amostra .....	15
Instrumento.....	18
Procedimento .....	21
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
Qualidades Métricas da Escala .....	22
Análise Descritiva.....	31
Correlações entre as Variáveis .....	34
Teste de Hipóteses .....	37
Análises Estatísticas Complementares .....	42
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>45</b>

Limitações e Estudos Futuros.....	47
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

## Anexos

ANEXO A: Questionário.....	53
ANEXO B: Caracterização da Amostra.....	59
ANEXO C: Qualidades Métricas da Escala.....	58
ANEXO D: Análise Descritiva.....	63
ANEXO E: Matriz de Correlações de Pearson.....	66
ANEXO F: Teste da H1.....	67
ANEXO G: Teste da H2.....	69
ANEXO H: Teste da H2a.....	73
ANEXO I: Teste da H2b.....	77
ANEXO J: Teste da H2c.....	81
ANEXO K: Comparação entre Médias.....	85

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Categorização dos determinantes da Intenção de Saída Voluntária.....	11
Tabela 2 - Caracterização da amostra.....	16
Tabela 3 - Valores da Distribuição Normal da Escala de PGRH .....	23
Tabela 4 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de PGRH.....	24
Tabela 5 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de PGRH .....	26
Tabela 6 - Distribuição Normal da Escala de Compromisso Organizacional .....	27
Tabela 7 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de CO.....	28
Tabela 8 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Compromisso Organizacional.....	28
Tabela 9 - Distribuição Normal da Escala de Intenções de Saída.....	29
Tabela 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Intenções de Saída .....	30
Tabela 11 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Intenções de Saída.....	31
Tabela 12 - Estatística descritiva.....	31
Tabela 13 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões das Escalas .....	36
Tabela 14 - Efeito das PGRH sobre as Intenções de Saída .....	37
Tabela 15 - Efeito moderador do CO na relação entre as PGRH e as IS .....	38
Tabela 16 - Efeito moderador do compromisso afetivo na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída .....	39
Tabela 17 - Efeito moderador do compromisso instrumental na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída .....	40
Tabela 18 - Efeito moderador do compromisso normativo na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída .....	41

Tabela 19 - ANOVA one-way com a variável idade.....	43
Tabela 20 - ANOVA one-way com a variável Contrato de Trabalho.....	44

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de estudo.....	13
Figura 2 - Distribuição por Género .....	17
Figura 3 - Distribuição por Habilitações Académicas.....	17
Figura 4 - Distribuição por tipo de Contrato de Trabalho .....	17
Figura 5 - Distribuição por Idade .....	18
Figura 6 - Moda dos resultados da Escala de PGRH.....	32
Figura 7 - Distribuição das Médias do Género das escalas do Compromisso Organizacional e das Intenções de Saída.....	33
Figura 8 - Distribuição das Médias do Género da escala das práticas de gestão de recursos humanos.....	34

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais um papel fundamental para o desenvolvimento das organizações. Sendo que é o capital humano o principal recurso que as faz mover, torna-se fulcral reter os colaboradores com vista ao alcance da competitividade organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2010). Atendendo a este contexto, gerir de forma eficaz as intenções de saída mostra-se imperativo em organizações competitivas.

De acordo com aqueles autores, o compromisso organizacional é uma das variáveis que melhor poderá explicar a relação entre a satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e as intenções de saída da organização.

Premack e Wanous (cit por Tavares, 2001) afirmam a existência de indícios de que a boa perceção de práticas de gestão de recursos humanos, contribui para o desenvolvimento do compromisso afetivo nos colaboradores.

Por outro lado, Meyer e Allen e Meyer (1997) referem que os colaboradores com um compromisso afetivo elevado estão empenhados em contribuir para o sucesso da organização, não perspetivando a sua saída da organização (Meyer et al., cit in Nascimento, Lopes & Salgueiro,2008).

Desta forma, torna-se pertinente estudar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, as intenções de saída de o compromisso organizacional, sendo que no presente estudo averiguar-se-á o efeito moderador do compromisso organizacional na relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída. Por outras palavras, verificar-se-á se o compromisso irá intensificar a direção do efeito das práticas de gestão de recursos humanos nas intenções de saída.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é desde há muito uma preocupação dos profissionais da área, uma vez que os resultados organizacionais dependem da existência de recursos adequados, competentes e motivados.

Devido ao seu impacto na performance organizacional, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser alvo de grandes estudos, verificando-se uma evolução do seu conceito. De acordo com Veloso (2007) esta evolução terá sido influenciada por um corpo teórico e empírico, nomeadamente pela sua importância.

Em Portugal, esta linha de investigação encontra-se em desenvolvimento (e.g., Moura; Chambel et al., cit in Esteves, 2008), sendo consistente a conclusão de que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais.

Cappelli e Neumark (1999) consideram que existem três gerações de estudos sobre o tema. A primeira (anos 20) teve, segundo os autores, origem nos trabalhos efetuados por Elton Mayo e colaboradores, tendo estes concluído que o desempenho individual e dos grupos podem ser aumentados por sistemas de gestão que reconhecem o papel da interação social e o papel das normas do grupo de trabalho na moldagem dos comportamentos. Com o prosseguimento dos estudos, Tavistock demonstrou que o desempenho individual e de grupo podem ser aumentados através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológico e o social.

A segunda geração focalizou-se no nível de análise individual, tendo a maioria utilizado a satisfação no trabalho, como variável de critério. Para os autores, nesta geração a investigação pretendia estabelecer sistemas de organização do trabalho que envolvessem os colaboradores nos processos de decisão para com isso contribuir para o aumento da satisfação das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, sendo que estas necessidades se encontravam associadas a atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e menor rotatividade.

Por fim, a terceira geração (anos 80) desenvolveu-se no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e caracterizou-se pela adoção do nível de análise organizacional no estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.

Segundo Ostroff e Bowen (2000) a investigação organizacional oscilou, nos últimos anos, entre o nível micro, conduzida ao nível individual e, mais recentemente, o nível macro (análise organizacional). Verifica-se ainda a existência de trabalhos que adotaram uma abordagem multinível, tendo examinado a ligação entre atitudes e comportamentos individuais agregados e medidas de eficácia das empresas (e.g., Schneider e Bowen; Ostroff, cit in Esteves, 2008) e entre práticas de gestão de recursos humanos existentes ao nível de agrupamentos funcionais e atitudes e comportamentos dos indivíduos (e.g., Tsui et al cit in Esteves, 2008).

Cançado, V., Moraes, L. e Moura da Silva (2006) estabelecem uma diferenciação entre a visão tradicional e a visão mais atual da gestão de recursos humanos. De acordo com os autores, a visão tradicional é caracterizada por focar as atividades inerentes à função técnica, como o recrutamento e seleção, não constatando a visão de negócio e de resultados. A função Recursos Humanos encontra-se assim mais voltada para o nível da execução de suas especialidades. Por outro lado, a visão atual foca o fator humano como a chave principal para o sucesso organizacional, apresentando uma preocupação com o alinhamento das práticas de GRH com as diretrizes e estratégias da empresa.

Segundo Hales (2001) importa compreender a forma como a gestão se insurgiu na vida das organizações, distinguindo-se e separando-se das demais funções, assumindo assim um papel singular no contexto organizacional. Para o autor as funções de gestão dividem-se horizontalmente em especialidades com diferentes áreas de responsabilidade tais como o marketing, a área financeira e a produção e, por outro lado, verticalmente através de diferentes níveis de gestão que atuam com diferentes responsabilidades. Ainda na perspectiva do autor, é esta característica da função de gestão que exerce uma significativa influência no conteúdo e na forma do trabalho dos gestores.

O autor identifica ainda as semelhanças e diferenças no trabalho de gestão. No que diz respeito às diferenças, o autor sublinha as questões relacionadas com o planeamento, distribuição, motivação, coordenação e controlo do trabalho dos outros. Relativamente às diferenças, estas refletem as características que o trabalho de gestão revela quando moldado por diferentes contextos culturais e organizacionais, bem como pelas diferentes opções resultantes das características individuais de cada gestor, sendo que resultam da identidade da atuação de cada gestor, encontrando-se assim diretamente relacionadas com as variáveis dos contextos organizacionais onde operam e com as suas diferenças individuais.

Na mesma linha de ideias, Lane (1989) refere que embora as funções de gestão sejam idênticas em algumas sociedades, nomeadamente na sociedade francesa, inglesa e alemã,

existem diferenças significativas no estilo de gestão observado nesses contextos sociais, devido a fatores como padrões e forma de desenvolvimento industrial, cultura política e, ainda, origem social e formação dos gestores.

Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrell-Cook, G. & Frink, D. (1999) apresentam uma perspectiva na qual assumem a estratégia de “*adaptação*” das várias práticas e sistemas de GRH à estratégia competitiva da organização. Esta estratégia relaciona-se com as escolhas estratégicas efetuadas pela gestão para atuar competitivamente e a forma como estas se refletem nos sistemas de GRH. Esta perspectiva vem dar ênfase à gestão estratégica de recursos humanos, assumindo que a eficácia das práticas de GRH depende de fatores contextuais, tais como: tipo de indústria, dimensão, políticas de produção, etc (Bowen & Ostroff, 2004).

Schuler (cit. por Ferris et al. 1999) refere a necessidade de haver sinergia e consistência entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional por forma a evitar situações de ambiguidade que podem conduzir à restrição da performance individual e organizacional.

Chadwick e Cappelli (cit. por Ferris et al. 1999) apontam, para a análise do grau de “*adaptação*” (interno e externo) entre as escolhas estratégicas da organização e as práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Os autores assumem a adaptação externa como sendo a adequação das práticas de GRH à estratégia organizacional e a adaptação interna, como a consistência e sinergia emergente entre as várias práticas. Ferris et al. (1999) afirma que tanto a adaptação interna como a adaptação externa têm um impacto nos resultados organizacionais.

Tem-se verificado, de acordo com Tyson (cit. por Neves, 2002) a necessidade de conceptualizar modelos que sistematizem as práticas de GRH, devendo-se esta necessidade principalmente a três fatores: ordem social, ordem política e ordem cultural. Para os autores nos fatores de ordem social a gestão do emprego é determinante para o bom funcionamento da sociedade. Nos fatores de ordem política a relação entre trabalho e recompensa e a relação de poder inerente ao trabalho apresentam fortes impactos nos problemas sociais. Nos fatores de ordem cultural a GRH tem como principal contributo assegurar, no contexto organizacional, o exercício da autoridade, a definição dos papéis e a partilha de valores e objetivos comuns.

Lane (1989) identifica os atributos dos gestores, referindo a elaboração de políticas e planeamento do desenvolvimento dos departamentos organizacionais pelos quais são responsáveis, bem como organizar e coordenar o trabalho, distribuir responsabilidades pelos diferentes atores organizacionais e avaliar a congruência entre desempenho e planificação.

Child (2005) considera, de igual modo, que gerir se trata do processo de ordenar o esforço coletivo, por forma a conseguir obter resultados potencialmente superiores aos da ação individual. O autor refere ainda que organizar envolve quase sempre alguma divisão de trabalho, com diferentes pessoas ou grupos concentrados em diferentes atividades que tem que ser coordenadas para conseguir obter sucesso. Para o autor, organizar requer ainda um grau de controlo, por forma a orientar o progresso na linha inicial, fazendo ajustamentos apropriados ao longo do percurso.

Não é ainda conhecido um modelo que concetualize e delimite as práticas de gestão de recursos humanos quer em termos de dimensões, quer em termos dos respetivos conteúdos, uma vez que a investigação empírica nesta área é escassa (Neves, 2002). Para o autor, a GRH pode ser definida como um conjunto de saberes, sendo em simultâneo uma atividade cujo objetivo é influenciar atitudes e comportamentos das pessoas recorrendo a um sistema de gestão.

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

Tavares (2001) refere algumas das práticas que têm sido analisadas na literatura, sendo elas o recrutamento e seleção, os processos de socialização dos novos colaboradores, os planos de formação profissional e os sistemas de incentivo laboral.

Verifica-se na literatura um claro consenso de que as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo nas organizações (Rao; Yeung e Berman, cit. por Agarwala, 2003), sendo que originam determinadas atitudes, comportamentos e perceções que levam a uma melhoria da performance organizacional, dando origem a uma vantagem competitiva.

## **Compromisso Organizacional**

Este tema tem sido alvo de grande interesse por parte dos investigadores, facto que levou Allen e Meyer (2000) a afirmarem que, entre as diversas variáveis atitudinais estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho recebeu mais atenção do que o compromisso.

No que diz respeito à equivalência do conceito “organizational commitment” para português, existe uma grande variedade de expressões utilizadas. Duas das expressões mais usuais são o compromisso (Carochinho, 1998) e empenhamento (Marques, 1996). No trabalho que se apresenta optou-se pelo uso da expressão compromisso.

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) referem que a literatura é consensual no que diz respeito à definição do conceito. As diversas abordagens ao compromisso organizacional acreditam na relação psicológica entre o indivíduo e a organização que direciona o comportamento, tal como referem Meyer e Herscovitch (citados por Nascimento et al., 2008), e que esta mesma relação origina sentimentos de pertença social e organizacional (Weick citado por Nascimento et al., 2008).

O compromisso organizacional, como definem Allen e Meyer (2000) é então o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de abandoná-la.

Bagraim (citado por Buitendach & Witte, 2005), define o compromisso organizacional como uma ligação psicológica que se estabelece entre os colaboradores e a organização. Conclui-se assim que o compromisso organizacional tem impacto ao nível das organizações, dos seus trabalhadores, mas também ao nível da própria sociedade, como sugerem Mowday, Porter e Steers (citados por Mathieu & Zajac, 1990), sendo os colaboradores que demonstram maiores níveis de compromisso para com a organização, sendo estas os mais criativos e inovadores, tornando as organizações mais competitivas, tal como referem Katz e Kahn (citados por Mathieu & Zajac, 1990). As organizações conseguem assim evitar consequências menos favoráveis, tais como o turnover, estando o compromisso organizacional mais associado a consequências positivas do que negativas (Mathieu & Zajac, 1990).

Ao longo dos tempos, foi crescendo a necessidade de identificar diferentes formas de compromisso organizacional. Nesse sentido, Mowday et al., Reichers, Salancik, Scholl e Staw (citados por Meyer & Allen, 2001), distinguiram a perspetiva atitudinal e comportamental do

conceito. Assim, o foco atitudinal do compromisso é, segundo os autores, o processo através do qual, dentro da organização, as pessoas começam a pensar sobre as suas relações, podendo assim falar-se da mentalidade dos indivíduos, sendo esta uma extensão dos valores e objetivos da organização. A perspetiva comportamental refere-se ao processo através do qual os indivíduos se prendem à organização, e à forma como lidam com esse facto.

Apesar de o compromisso organizacional poder ser estudado em função das condições que o antecedem e consequências comportamentais que o sucedem (compromisso atitudinal), ou em função das condições que promovem a repetição de um determinado comportamento, e consequentemente a mudança de atitude (compromisso comportamental), Mowday et al. (citados por Meyer e Allen, 2001) propuseram a integração destas duas abordagens. Os autores defenderam que “perante condições que contribuem para o aumento do sentido de responsabilidade, o comportamento pode revelar-se instrumental, no sentido de se moldarem atitudes que consequentemente influenciam o comportamento” (p. 78).

Para além das divergências existentes quanto à definição do construto, a literatura parece distinguir um fator comum no que diz respeito à natureza do compromisso organizacional, sendo ela a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, Meyer et al., Hunt & Morgan e Rego et al., cit. por Nascimento et al., 2008). Assim, o compromisso organizacional agrupa três dimensões distintas: *compromisso afetivo*, *compromisso instrumental* e *compromisso normativo*. Segundo os autores, esta multidimensionalidade permite uma melhor explicação do comportamento individual dos trabalhadores em diferentes contextos de trabalho.

### **Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional de Allen e Meyer**

Ao longo da última década, vários estudos têm sido realizados com o intuito de analisar a multidimensionalidade do compromisso organizacional. Assim, é possível afirmar que este se trata de um constructo multidimensional, tal como defendem Meyer e Allen (citados por Buitendach & Witte, 2005).

À semelhança destes autores, também Durham, Grube e Castaneda (citados por Buitendach & Witte, 2005), argumentam e sustentam a teoria da multidimensionalidade do compromisso organizacional.

Meyer e Allen (1997) desenvolvem assim o seu modelo tridimensional do compromisso afetivo. Este modelo assenta em três dimensões do compromisso: afetivo, normativo e instrumental.

De acordo com Meyer e Allen, (2001), o compromisso afetivo reflete o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, o compromisso instrumental reflete o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída da mesma, podendo este reconhecimento resultar da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados e, o compromisso normativo reflete o grau em que o colaborador possui um sentimento de dever moral de permanecer na organização.

É a partir destas três dimensões que surge o Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) de Allen e Meyer (citados por Nascimento et al., 2008). Segundo os autores, o referido modelo reflete a natureza multidimensional do constructo, e espelha as três diferentes formas de compromisso. Cada uma destas dimensões ou componentes desenvolve-se segundo determinadas condições antecedentes, o que por sua vez vai gerar diferentes padrões de consequências (Meyer & Allen, 2001).

## Intenções de Saída

Hoje em dia, grande parte do investimento das organizações é aplicado nos seus colaboradores, nomeadamente ao nível da formação, desenvolvimento, manutenção e retenção dentro da empresa.

A saída da organização implica custos não só para a organização, mas também para o próprio colaborador. Com a saída de um colaborador da organização, este terá custos ao nível do recrutamento, contratação e com a integração do novo colaborador e com a formação do mesmo. Ainda mais, durante todo este processo de substituição, verifica-se uma perda de produtividade. Relativamente aos custos para o colaborador, este prendem-se com a coesão, satisfação e envolvimento com a equipa de trabalho (Mobley 1982).

Desta forma, a minimização da rotatividade dos colaboradores deve ser uma das preocupações dos gestores (Podsakoff, LePine, & LePine, 2007; Malik, Abbas, Kiyani, Malik, & Waheed, 2011), uma vez que tem como consequência inumerados custos para a empresa. Assim, a retenção de colaboradores é fundamental.

Price (cit. por Ongori, 2007) define Saída Voluntária da Organização como a proporção existente entre o número de colaboradores que saíram de uma organização durante um determinado período de tempo, e a média do número de colaboradores que pertencem à dita organização no mesmo período. Já Mobley (1978) define saída voluntária como a cessação da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo remunerado. Ainda na mesma linha, Abbasi e Hollman (2000, p. 333) consideram a saída voluntária da organização como a “rotação de colaboradores pelo mercado de trabalho; entre diferentes empresas, empregos e ocupações; e entre a condição de emprego e desemprego”. Por outro lado, Tett e Meyer (cit. por Ongori, 2007) remetem para um lado mais intencional, definindo a saída voluntária da organização como a vontade consciente e deliberada de deixar a organização.

Nos estudos consultados para a elaboração do presente estudo, não foi encontrado nenhum quadro de referência que enquadrasse o processo de *turnover* como um todo. No entanto, é consensual a existência de alguns fatores que ajudam a interpretar este fenómeno, nomeadamente a satisfação laboral, o compromisso organizacional, o contrato psicológico, a equidade ou as variáveis do mercado de trabalho (Morrell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2004). Verifica-se assim uma necessidade de aprofundar conhecimentos no que respeita ao *turnover*, sendo que os estudos realizados têm incidido sobre os seus determinantes, efeitos e estratégias que os gestores podem utilizar de modo a diminuir a saída de colaboradores das suas organizações.

A Saída Voluntária consiste, segundo (Morrell et al., 2004), na cessação voluntária da relação contratual com uma organização por um dos colaboradores. Price, (2001 cit. por Perez, 2011) considera a Saída Involuntária como um movimento individual através do qual o colaborador deixa de pertencer à organização, sendo este iniciado pelo próprio funcionário.

Perez (2011), considera que na análise do *turnover*, é necessário discutir três características fundamentais, sendo elas a voluntariedade, evitamento e funcionalidade. Para a autora, é importante distinguir a saída voluntária da saída involuntária para que seja possível relacionar esta variável a outras como a satisfação no trabalho. Caso esta distinção não seja realizada, os resultados serão imprecisos. Por outro lado, a organização lida com a questão do evitamento. Será possível evitar determinada saída? O evitamento da saída voluntária dos colaboradores corresponde assim à averiguação, por parte da organização, de eventuais medidas que previnam a saída dos mesmos. Por fim, a funcionalidade. Apesar da maior parte dos estudos associarem o *turnover* a um impacto negativo, Dalton, Krackhardt e Porter (cit por Perez, 2011) vêm modificar essa perspectiva. Para os autores a saída da organização pode promover a substituição de colaboradores pouco produtivos, levando assim a que se trate de um processo funcional.

Morrel (cit por Perez 2011) refere ainda para os gestores é importante saber se a saída do colaborador é uma oportunidade para conseguir maiores níveis de produtividade (turnover funcional) ou se força os colaboradores que ficam a reorganizar-se (turnover disfuncional).

A saída efetiva do colaborador da organização (turnover) é um conceito objetivo, um ato explícito. No entanto, a intenção de saída (Intenção de Turnover) não o é. De acordo com Berndt (cit. por Perez, 2011), as intenções de saída definem-se como uma declaração sobre um determinado tipo de comportamento de interesse. Esta intenção pode ser entendida como o reflexo de uma probabilidade que o colaborador sente de mudança da organização dentro de um determinado período de tempo, sendo este antecede, muito provavelmente, a decisão de saída voluntária de uma organização.

Na mesma linha, de acordo com Mowday, Porter e Steers (1982), as intenções de saída referem-se à estimação subjetiva da probabilidade de um indivíduo sair da organização num futuro próximo. Estas são consideradas como um desejo consciente e deliberado de sair da organização num futuro próximo e como a última parte de um processo cognitivo de saída (Mobley, Horner e Hollingsworth, cit in Guchaita, P. e Cho, S., 2010).

Ajzen (1991) desenha a teoria do comportamento planeado, na qual refere que a intenção de saída é um melhor indicador a ser utilizado, em deterioramento da saída da organização, sendo que o considera um bom indicador do comportamento real. Vários estudos

se debruçam sobre a relação existente entre a saída da organização e as intenções de saída. Lambert e colaboradores (cit. por Lasun & Nwosu, 2011) estudaram a relação existente entre estes dois indicadores, tendo-se mostrado significativa. Autores como Mobley e colaboradores (1978), Tett e Mayer (1993), e Griffeth e colaboradores (2000), estudaram também esta relação, tendo todos eles encontrado uma correlação forte.

Como tem sido mostrado, uma das tarefas fundamentais da gestão dos recursos humanos, prende-se com a retenção dos colaboradores, evitando a sua saída voluntária da organização. Para tal, é fundamental que se conheça os indicadores que antecedem a saída voluntária.

Os estudos realizados com esta variável (intenções de saída) têm-se também debruçado sobre outro aspeto, nomeadamente sobre as variáveis que com ela se encontram relacionadas, sendo suas predictoras.

Perez (2011) agrupa alguns determinantes das Intenções de saída em três categorias, sendo elas as variáveis psicológicas, as variáveis económicas e as variáveis demográficas, encontrando-se estas agrupadas da seguinte forma:

**Tabela 1** - Categorização dos determinantes da Intenção de Saída Voluntária

Categoria	Determinantes
Variáveis Psicológicas	Contrato psicológico, satisfação laboral, compromisso organizacional e insegurança laboral
Variáveis Económicas	Pagamentos, oportunidades externas, formação e dimensão da organização
Variáveis Demográficas	Idade e antiguidade

Huselid (1995) refere que, apesar de ainda não se conhecer a forma exata como as práticas de GRH influenciam o comportamento humano, estas têm vindo a ser apontadas como predictoras da saída da organização.

## **Compromisso Organizacional, Práticas GRH e Intenções de Saída**

Meyer e Allen (1991) definem o compromisso organizacional como “o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (p. 67). Assim, pode esperar-se que os colaboradores quanto maior for o compromisso organizacional dos colaboradores, menor sejam as intenções de saída da organização.

Apesar das três dimensões do compromisso refletirem diferentes naturezas de ligação dos indivíduos à organização, estes têm em comum o facto de diminuírem a probabilidade de ocorrência de saída voluntária da organização. De acordo com Allen e Meyer (cit in Gomes, Duarte & Neves, 2010), os colaboradores afetivamente comprometidos com a organização permanecem nesta porque querem, os que se encontram comprometidos instrumentalmente porque precisam e, por fim, os colaboradores que se encontram normativamente comprometidos à organização permanecem nesta porque têm um sentimento de dever.

Por outro lado, Becker e Gerhart (1996) concluíram através do seu estudo que as organizações com práticas mais adequadas apresentam um maior compromisso organizacional e, conseqüentemente, maiores níveis de intenção de permanência. Assim, saber identificar e melhorar as práticas de gestão de recursos humanos leva a uma diminuição dos níveis de intenção de saída da organização.

De acordo com Gomes et. al (2010), uma das variáveis proximais que pode ajudar a explicar a relação entre a satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de turnover é a implicação dos colaboradores à organização (Gomes, Duarte & Neves, 2010).

Assim, torna-se pertinente considerar que as PGRH podem ser preditores das intenções de *turnover* e que esta relação pode alterar-se se tivermos em conta o compromisso organizacional.

## Objetivos do Estudo

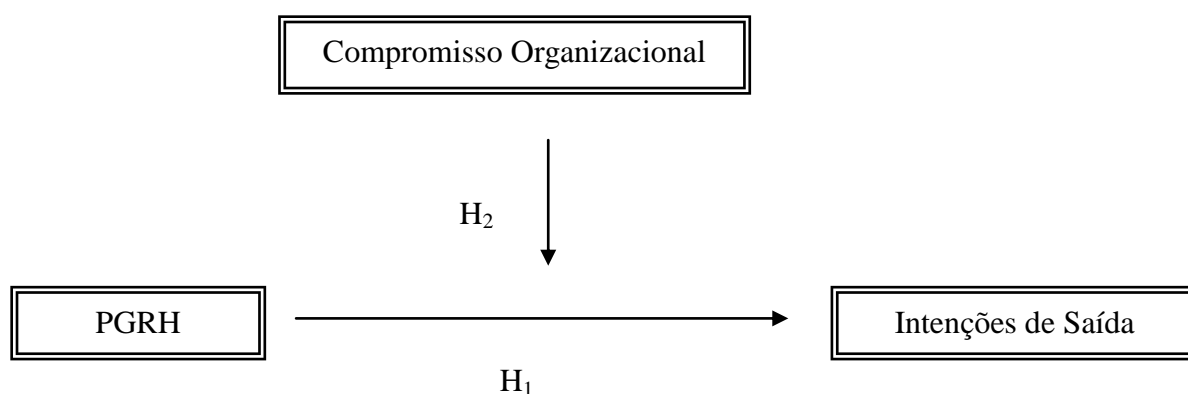
O estudo pretende averiguar em que medida é que a perceção das práticas de gestão de recursos humanos se associa às intenções de *turnover* por parte dos colaboradores, e de que forma é que o compromisso intervém nesta relação.

Assim, pretende-se analisar a relação existente entre a perceção de práticas de gestão de recursos humanos, a intenção de *turnover* e o compromisso organizacional.

Um segundo objetivo do estudo passa por analisar o papel moderador do compromisso na relação anteriormente descrita.

## Modelo de Investigação e Hipóteses

Na sequência da revisão de literatura realizada, pretende-se neste estudo averiguar as relações entre as três variáveis: *práticas de gestão de recursos humanos*, *compromisso organizacional* e *intenções de saída*. Será ainda testada a existência de efeito moderador do compromisso organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída da organização.



**Figura 1** - Modelo de estudo

Desta forma, serão testadas as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: *Existe uma relação negativa entre a percepção de boas práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de turnover.*

Assim, quando mais positiva for a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, menor será a intenção do colaborador de sair da organização.

Hipótese 2: *O compromisso organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Hipótese 2<sub>a</sub>: *O compromisso afetivo exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Hipótese 2<sub>b</sub>: *O compromisso instrumental exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Hipótese 2<sub>c</sub>: *O compromisso normativo exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Assim, a relação negativa existente entre percepção das práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de turnover, deverá alterar-se mediante o efeito moderador do compromisso organizacional.

Para uma análise mais completa, o teste de moderação realizar-se-á com as três dimensões do compromisso, com o intuito de perceber o efeito que estas têm na relação existente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída.

## MÉTODO

### Design

A presente investigação é considerada um estudo de carácter quantitativo na medida em que através das variáveis medidas por escalas consegue-se uma ordenação e quantificação das diferenças entre as mesmas (Marôco, 2010). É também um estudo correlacional, uma vez que tem por objetivo explorar as relações existentes entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída da organização, sendo que um estudo correlacional se caracteriza pela não manipulação das variáveis por parte dos autores, bem como pela recolha das variáveis no mesmo momento temporal (Bryman & Cramer, 1993). O estudo é ainda de natureza transversal uma vez que os dados foram recolhidos num só momento.

### Amostra

Os sujeitos que participaram neste estudo foram selecionados através de um processo não probabilísticos de amostragem, nomeadamente através do método de amostragem por conveniência, uma vez que os elementos foram selecionados pela sua conveniência, por voluntariado, ou ainda de forma acidental e, ainda, pelo método intencional tipo *snowball*, pois começou-se por seleccionar um indivíduo que depois recomendou a outros indivíduos, que por sua vez recomendaram outros, aumentando assim a dimensão da amostra de forma geométrica (Marôco, 2010). Ao tratar-se de métodos de amostragem não probabilísticos corre-se o risco de a amostra não ser representativa da população em estudo.

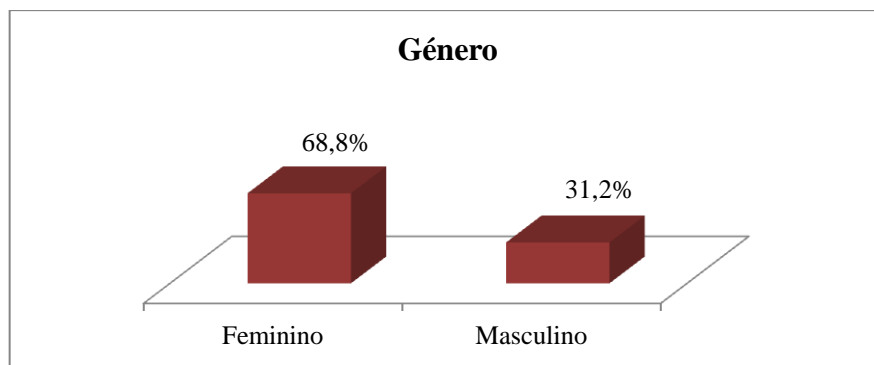
Colaboraram assim no estudo 202 sujeitos, sendo que todos eles foram considerados nas análises estatísticas realizadas, uma vez que reuniram a totalidade das condições à participação no presente estudo.

Dos sujeitos que participaram no estudo, 68.8% pertencem ao género feminino, 17.2% possuem um tipo de contrato de trabalho a termo (certo ou incerto) e 54.5% um contrato sem termo (efetivo). 5.4% dos participantes encontravam-se com um contrato de trabalho temporário e 1% encontrava-se efetivo numa empresa de trabalho temporário. Verificou-se ainda que 30.3% dos sujeitos possuíam um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 50.3% uma licenciatura, 15.8% um mestrado e 1% um possuía o doutoramento. Relativamente à idade, 34.3% tinham menos de 30 anos, 37.8% encontravam-se entre os 30 e

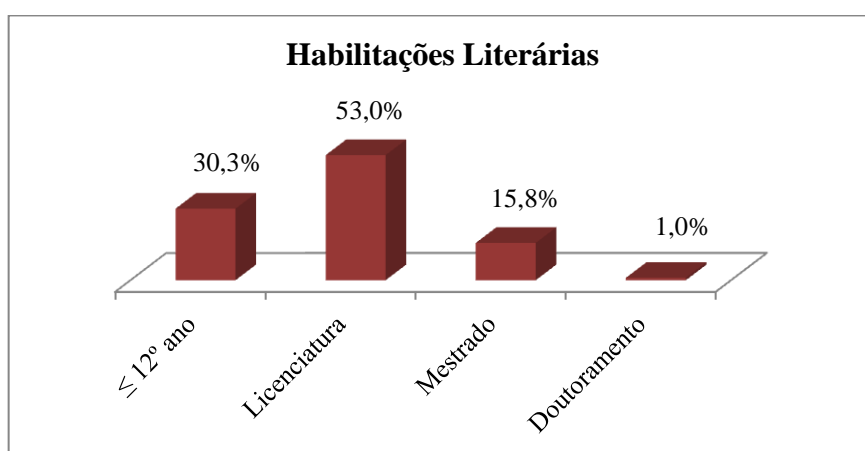
os 39 anos, 19% entre os 40 e os 49 anos e, por fim, 9.5% tinham mais de 50 anos (Tabela 2, Figuras 2- 5, Anexo B).

**Tabela 2 - Caracterização da amostra**

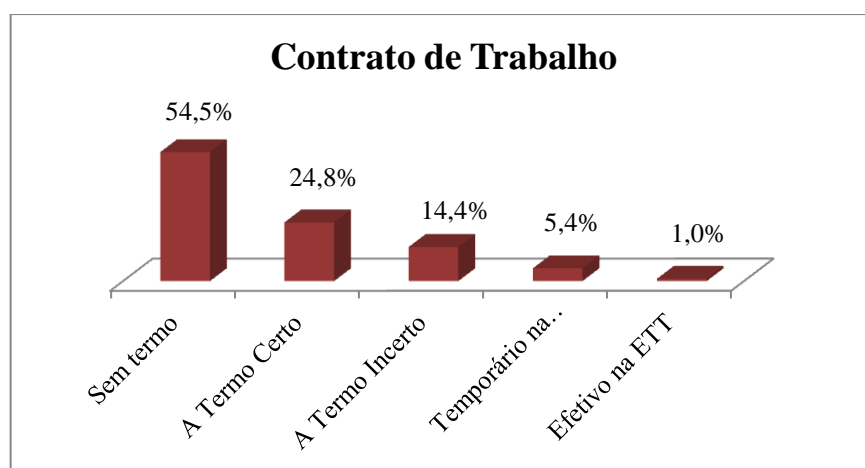
		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Género</b>	Masculino	63	31,2
	Feminino	139	68,8
<b>Idade</b>	Até aos 30 anos	69	34,2
	Entre os 30 e os 39 anos	76	37,6
	De 40 aos 49 anos	38	18,8
	Mais de 50 anos	19	9,5
<b>Habilitações Literárias</b>	Até ao 2ºCiclo (6ºAno)	2	1
	3ºCiclo (9ºAno)	10	5
	Ensino Secundário (12ºAno)	49	24,3
	Licenciatura	107	53
	Mestrado	32	15,8
	Doutoramento	2	1
<b>Contrato de trabalho</b>	Efetivo na Organização	110	54,5
	A Termo Certo	50	24,8
	A Termo Incerto	29	14,4
	Temporário através ETT	11	5,4
	Doutoramento	2	1



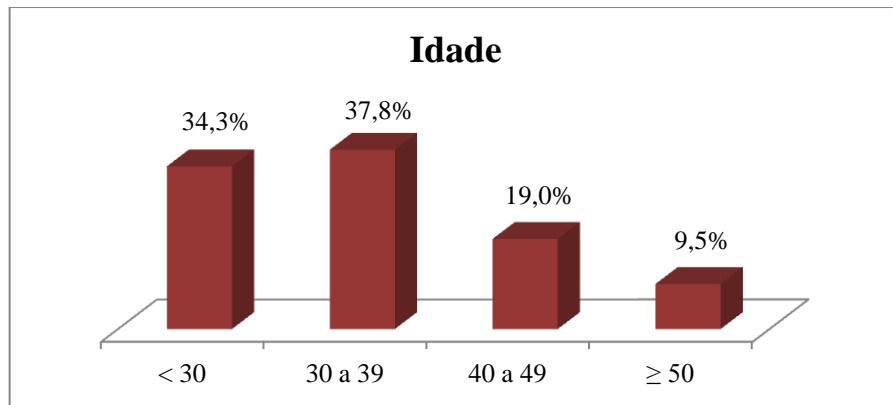
**Figura 2** - Distribuição por Género



**Figura 3** - Distribuição por Habilitações Académicas



**Figura 4** - Distribuição por tipo de Contrato de Trabalho



**Figura 5 - Distribuição por Idade**

## **Instrumento**

### **Compromisso Organizacional**

Para avaliar o compromisso organizacional, foi utilizada a escala proposta por Meyer e Allen (1997) composta por 3 dimensões, nomeadamente o Compromisso Afetivo (CA) (e.g. *Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.*), o Compromisso Normativo (CN) (e.g. *Esta organização merece a minha lealdade.*) e o Compromisso Instrumental (CI) (e.g. *Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se quisesse*). A escala é composta na sua totalidade por 19 itens classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

### **Intenções de Saída**

As Intenções Voluntárias de Saída foram medidas através da escala *Turnover Cognition* (Bozeman e Perrewe's, 2001), sendo uma escala unidimensional, é composta por 5 itens e baseada na obra de Mowday Koberg, e McArthur (1984) e Mobley, Horner e Hollingsworth (1978). Três dos itens da escala (3, 4 e 5) encontram-se formulados na negativa, pelo que são considerados invertidos (eg. *Não tenciono deixar o meu emprego*).

Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7).

### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Para analisar a variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos utilizou-se um questionário desenvolvido pelo orientador da dissertação, que se encontra em fase de teste.

Esta escala é composta por 7 dimensões, nomeadamente: Recrutamento e Integração (eg. *Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função*), Formação (eg. *Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral*), Desempenho (eg. *A informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar*), Carreira (eg. *Existem oportunidades de evolução na carreira nesta empresa*), Remunerações (eg. *As remunerações que obtenho estão em parte ligadas ao meu desempenho*), Comunicação Interna (*Na empresa os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores*), Celebração e Reconhecimento (*A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os seus colaboradores*), perfazendo um total de 27 itens. Os itens foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

### **Variáveis de controlo**

As variáveis demográficas foram controladas no momento da análise de dados, de modo a eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da Idade, Género, Habilitações Literárias e tipo de Contrato de Trabalho e Seto de Atividade, na medida em que estas variáveis demográficas podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional e Intenções de Saída).

No momento de inserção dos dados, codificou-se a idade em quatro escalões por forma a conseguir uma otimização da apresentação dos resultados. A codificação realizou-se da seguinte forma: “Até 30 anos” (1), “De 30 a 39 anos” (2), “De 40 a 49 anos” (3) e “Mais de 50 anos” (4). Operacionalizou-se também o género: feminino (1) e masculino (2). Apesar da hipótese de resposta contemplar mais hipóteses de resposta, para efeitos de análise dos dados, as habilitações académicas foram codificadas da seguinte forma: “Igual ou inferior ao

12º Ano” (1), “Licenciatura” (2), “Mestrado” (3) e “Doutoramento” (4). Por fim, no que diz respeito ao contrato de trabalho, a codificação foi a seguinte: “Contrato sem termo” (1), “Contrato a termo certo” (2), “Contrato de trabalho a termo incerto” (3), “Contrato de trabalho temporário” (4) e “Efetivo na empresa de trabalho temporário” (5).

Os itens da escala de avaliação das intenções de saída com conotação negativa (T3, T4 e T5) foram invertidos, processo este que levou à criação de três novas variáveis, Intenções\_TurnOver\_3\_Invertido, Intenções\_TurnOver\_4\_Invertido e Intenções\_TurnOver\_5\_Invertido respectivamente.

## Procedimento

Após escolhidas as escalas de medida adequadas às variáveis em estudo, construiu-se um questionário (Anexo A) numa plataforma *online* (GoogleDocs), tendo sido posteriormente publicado para que os participantes pudessem responder. Com o intuito de garantir a inexistência de *missing values*, aquando da criação do questionário, um dos requisitos seria a obrigatoriedade de responder a todas as respostas. Assim, para terminá-lo, a totalidade das perguntas teria de estar respondida.

A recolha dos dados foi feita através de questionários, uma vez que se considerou que seria esta a metodologia mais eficaz para aferir as opiniões e atitudes dos indivíduos, tendo esta recolha sido efetuada durante os meses de Maio e Junho de 2012.

A hiperligação para resposta ao questionário foi enviado por correio eletrónico à rede de contactos do investigador, sendo também publicado nas redes sociais com solicitação de resposta, sendo que a única condição para a participação seria encontrar-se no ativo aquando do momento da participação.

No início do próprio questionário encontrava-se uma breve apresentação da investigação, bem como a indicação de que seria assegurada a total confidencialidade dos dados a recolher, solicitando sinceridade nas respostas.

Dois meses após a publicação dos questionários e, após vários momentos de nova solicitação de colaboração no estudo (*Follow up* semanal), foram conseguidas 202 respostas ao questionário.

A inserção e análise de dados foi posteriormente realizada através do programa estatístico SPSS (IBM SPSS Statistics 20).

## **RESULTADOS**

O presente capítulo expõe os resultados referentes ao estudo proposto. Num primeiro momento, procede-se à análise das qualidades métricas das escalas, uma vez que duas das escalas utilizadas no questionário têm origem em investigações internacionais e a terceira foi desenhada para o estudo. Mais precisamente, estuda-se a validade, a fiabilidade e a sensibilidade.

De seguida procede-se à análise estatística descritiva dos dados, analisando os dados referentes às respostas obtidas nas três escalas em estudo.

Seguidamente é apresentada a matriz de correlações, no sentido de averiguar que relações se estabelecem entre as variáveis, sendo depois apresentados os testes de hipóteses que têm como objetivo averiguar a veracidade das hipóteses levantadas.

Para complementar esta análise, é também feita a comparação de médias das variáveis em estudo e as variáveis demográficas.

De sublinhar que foram garantidos os pressupostos das Regressões Lineares Simples realizadas, nomeadamente os pressupostos da Homocedasticidade dos Erros, da Distribuição Normal dos erros e da Independência dos Resíduos (Marôco, 2010), bem como os pressupostos das Regressões Lineares Múltiplas: Homocedasticidade dos Erros, Distribuição Normal dos erros, Independência dos Resíduos e Multicolinearidade (Marôco, 2010).

### **Qualidades Métricas da Escala**

#### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

##### *Sensibilidade*

A sensibilidade consiste na capacidade que o instrumento possui de discriminar os sujeitos de acordo com o fator que está a ser avaliado. Para isso é determinada a média do somatório dos itens que pertencem a cada uma das escalas utilizadas no estudo.

Para analisar a sensibilidade da amostra, realizou-se o teste da normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Para uma distribuição ser considerada normal, é necessário que o valor

do *p-value* seja superior a  $\alpha$ . Assim, considerando uma margem de erro de 10%, se o nível de significância de K-S for superior a .001, aceita-se a hipótese de normalidade da distribuição. No entanto, ao considerar se este nível de probabilidade de erro, aumenta-se a probabilidade de ocorrência do erro de tipo II, uma vez que na normalidade tem que se aceitar a H0, para se verificar esta condição

Como pode verificar-se na tabela 3, a escala de compromisso apresenta um *p-value* superior a 0.001. Assim considera-se que a escala segue uma distribuição normal.

**Tabela 3** - Valores da Distribuição Normal da Escala de PGRH

Escala	Teste Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	gl	Sig.
PGRH	.047	202	.200

### *Fiabilidade*

A fiabilidade da escala foi analisada através do cálculo do coeficiente *Alpha* de *Cronbach* ( $\alpha$ ), sendo esta uma medida que representa a consistência interna da escala e avalia a relação entre a variância de cada item com a totalidade do questionário. Os valores do *Alpha de Cronbach* podem variar entre 0 e 1, não assumindo assim valores negativos (Marôco, 2010). Para a fiabilidade ser considerada inaceitável o valor tem que ser inferior a 0.6, para que seja baixa o valor é inferior a 0.7, uma fiabilidade moderada a elevada compreende-se entre 0.8 e 0.9 e, para ser considerada alta, tem de ser superior a 0.9 (Murphy e Davidsholder, cit. por Marôco & Garcia-Marques, 2006).

O *alpha de Cronbach* obtido na escala é considerado alto, uma vez que apresenta um valor de 0.957.

Relativamente ao valor dos *Alfas* caso se elimine itens, não se verificam diferenças em relação ao valor obtido na totalidade da escala (anexo C).

### *Validade (Análise Fatorial Exploratória)*

Por forma a validar a estrutura interna do instrumento, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE), com extração dos fatores pelo método das componentes principais com rotação *varimax*, uma técnica de estatística multivariada.

Recorreu-se a uma primeira análise fatorial, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que se refere a uma medida da homogeneidade das variáveis (Marôco 2010), recorrendo-se ainda ao teste de esfericidade de Barlett.

No que diz respeito à escala de avaliação das práticas de gestão de recursos humanos, obteve-se um valor de KMO de 0,936 e uma significância de 0,000 no teste de esfericidade (Tabela 4. Anexo C). De acordo com Marôco (2010), estes valores são considerados bons, uma vez que para o primeiro o valor mínimo aceitável é de 0.5 e, para o segundo, o valor aceitável é de 0.001 (Marôco, 2010). Desta forma, pôde dar-se seguimento à AFE.

**Tabela 4 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de PGRH**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,936
	Approx. Chi-Square	3989,393
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	,000

Procedeu-se de seguida à verificação da variância de cada fator, bem como da significância das comunalidades, sendo que esta nos indica a proporção da variância da variável explicada pelos fatores extraídos (Nascimento et al, 2008).

Para se conseguir reter o número de fatores da escala é necessário que se possa explicar pelo menos 50% da variância total (Marôco, 2010).

Verifica-se, através da Tabela 5, que a variância da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é explicada por dois fatores, tendo-se obtido uma variância de 54,725. No que diz respeito às comunalidades, pode verificar-se a significância do valor do fator 2 (,739).

Relativamente ao fator 1, verifica-se que apesar de apresentar um valor mais baixo, é também ele significativo.

Tendo-se reconhecido a existência de dois fatores, recorreu-se à Rotação Varimax, método desenvolvido por Kaiser, com o intuito de averiguar os pesos fatoriais dos itens da escala e a que fator estes estão associados (Marôco, 2010).

Assim, verificou-se que os itens se distribuem por ambos os fatores (anexo C), sendo que 14 itens saturam no fator 1, estando os seus pesos fatoriais compreendidos entre 0,489 e 0,787. Como pode verificar-se, o valor mais baixo não é superior a 0,5, no entanto, será considerado devido à sua proximidade. Relativamente ao fator 2, verifica-se que se encontram 13 itens a saturar neste mesmo fator, variando o seu peso fatorial entre 0,506 a 0,730.

Verifica-se ainda que ligadas ao fator 1 encontram-se a Remuneração, a Comunicação Interna, a Celebração e Reconhecimento e a Carreira. No que diz respeito ao fator 2, neste inserem-se o Recrutamento e Integração, a Formação, o Desempenho e apenas um item da dimensão Carreira.

**Tabela 5 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de PGRH**

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos			Comunalidades
	Total	% da	%	Total	% da	%	
1	12,874	47,680	47,680	12,874	47,680	47,680	,688
2	1,902	7,045	54,725	1,902	7,045	54,725	,739
3	1,468	5,438	60,163	1,468	5,438	60,163	,582
4	1,367	5,064	65,227	1,367	5,064	65,227	,623
5	1,091	4,042	69,269	1,091	4,042	69,269	,837
6	1,024	3,791	73,061	1,024	3,791	73,061	,788
7	,798	2,954	76,015				,760
8	,666	2,466	78,481				,783
9	,619	2,292	80,773				,678
10	,534	1,978	82,750				,802
11	,481	1,781	84,531				,736
12	,434	1,609	86,140				,669
13	,402	1,489	87,629				,755
14	,373	1,381	89,010				,682
15	,340	1,260	90,270				,769
16	,309	1,144	91,414				,756
17	,300	1,113	92,527				,694
18	,281	1,041	93,568				,827
19	,259	,960	94,527				,641
20	,252	,932	95,459				,663
21	,211	,780	96,239				,739
22	,210	,779	97,019				,772
23	,202	,749	97,767				,724
24	,175	,647	98,414				,783
25	,167	,619	99,033				,803
26	,138	,513	99,546				,694
27	,123	,454	100,000				,741

## Compromisso Organizacional

### *Sensibilidade*

Em relação à sensibilidade da escala, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, que como se pode ver na tabela abaixo apresenta um nível de significância elevado (.200). Assim, para uma probabilidade de erro de 5%, confirma-se a distribuição normal da variável.

**Tabela 6** - Distribuição Normal da Escala de Compromisso Organizacional

Teste Kolmogorov-Smirnov			
Escala	Estatística	gl	Sig.
CO	.052	202	.200

### *Fiabilidade*

Para se avaliar a fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* para se compreender a sua consistência interna. Assim, considera-se o alfa da escala elevado, uma vez que apresenta um valor de 0,890. No que diz respeito ao valor do Alpha caso algum dos itens seja eliminado, não se encontram muitas variações relativo ao valor da escala total (ANEXO C).

### *Validade*

Com o intuito de verificar a validade da escala de compromisso organizacional, avaliaram-se os resultados do teste KMO e do teste Bartlett. Como pode verificar-se na tabela 8, a escala apresenta um valor de KMO considerado como bons (0.883) e o nível de significância para o teste de Bartlett também se encontra dentro dos parâmetros.

**Tabela 7** - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de CO

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,883
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	1953,528
	Graus de Liberdade	171
	Sig.	,000

Procedeu-se de seguida à verificação do número de fatores retidos através do valor da variância explicada. Como pode verificar-se (tabela 8), a variância da escala é explicada por três fatores, uma vez que estes explicam cerca de 50% do modelo. No que diz respeito às comunalidades, o valor mais alto é do fator 2, sendo também o do fator 3 significativo e aceitável.

**Tabela 8** - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Compromisso Organizacional

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			Comunalidades
	Total	%da	%	Total	%da	%	
		Variância	Cumulativa		Variância	Cumulativa	
1	7,179	37,785	37,785	7,179	37,785	37,785	,344
2	2,379	12,522	50,307	2,379	12,522	50,307	,651
3	1,499	7,889	58,196	1,499	7,889	58,196	,549
4	0,99	5,213	63,409				,544
5	0,921	4,848	68,257				,634
6	0,745	3,922	72,179				,745
7	0,707	3,719	75,898				,679
8	0,614	3,23	79,128				,360
9	0,579	3,048	82,177				,454
10	0,565	2,972	85,148				,482
11	0,508	2,673	87,821				,634
12	0,428	2,253	90,074				,598
13	0,388	2,042	92,116				,673
14	0,338	1,778	93,893				,709
15	0,299	1,574	95,468				,400
16	0,284	1,493	96,961				,786
17	0,218	1,148	98,109				,603
18	0,185	0,972	99,081				,477
19	0,175	0,919	100				,735

Verifica-se (Anexo C) que a maioria dos itens da escala de Compromisso Organizacional satura no fator 1 (itens 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9) com um peso fatorial próximo ou superior a 0.5, sendo este considerado o mínimo aceitável (Marôco, 2010). Relativamente ao fator 2, verifica-se que 6 dos 19 itens da escala com peso fatorial superior a 0.5 saturam neste mesmo fator (10, 11, 12, 13, 14, 15). Por fim, relativamente ao fator 3, verifica-se que os itens 16, 17, 18 e 19 saturam neste fator, tendo também estes itens bons pesos fatoriais.

Em suma, verifica-se que foram extraídos três fatores da escala de compromisso organizacional, sendo elas o compromisso normativo, o compromisso instrumental e o compromisso afetivo, embora a distribuição dos itens não se encontre disposta da forma original (Anexo A). Alguns dos itens do compromisso normativo saturaram na dimensão do compromisso afetivo, o que pode considerar-se normal devido à elevada associação existente entre estas duas dimensões ( $r = ,734$ ).

## **Intenções de Saída**

### *Sensibilidade*

Em relação à sensibilidade da escala, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov. Como pode verificar-se na tabela 9, a escala segue uma distribuição normal, tendo em conta um alpha de .001. No entanto, a probabilidade de erro aumenta de 5% para 10%, continuando a ser fiável aceitar H0.

**Tabela 9** - Distribuição Normal da Escala de Intenções de Saída

Escala	Teste Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	gl	Sig.
IS	.088	202	.001

### *Fiabilidade*

No que diz respeito à consistência interna da escala, obteve-se um alpha de 0.843, sendo este considerado moderado a elevado. Analisando a alteração do valor de alfa quando se elimina alguns dos itens, não se verificou o aumento do valor do alpha, sendo que todos eles apresentam uma boa consistência (ANEXO C).

### *Validade*

Como pode verificar-se na tabela abaixo (tabela 10), os resultados dos testes KMO e de Bartlett, apresentam um valor dentro dos parâmetros acima descritos, sendo que o primeiro tem um valor de 0.806 e o segundo de 0.000.

**Tabela 10 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Intenções de Saída**

Kaiser-Meyer-Olkin	Medida de Adequação da Amostra		,806
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	406,558	
	Graus de Liberdade	10	
	Sig.		,000

No que diz respeito à variância explicada, como se pode verificar na Tabela 11, esta apresenta um valor de 61,477, o que indica que a escala é explicada por apenas um fator. O valor da comunalidade apresentado é considerado bom, sendo superior a 0.5.

**Tabela 11** - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Intenções de Saída

Itens	Valores Próprios			Rotação da Soma dos Pesos dos Quadrados			Comunalidades
	Total	% da Variância	% Cumulativa	Total	% da Variância	% Cumulativa	
1	3,074	61,477	61,477	3,074	61,477	61,477	,593
2	,780	15,599	77,077				,589
3	,467	9,346	86,423				,643
4	,349	6,986	93,409				,576
5	,330	6,591	100,000				,672

Por fim, no que diz respeito aos pesos fatoriais dos itens, considera-se todos valores moderados a elevados estando compreendidos entre 0.759 e 0.820. Verifica-se assim que não foram levantadas questões problemáticas nas respostas obtidas para a escala.

### Análise Descritiva

Tendo em conta as respostas à escala de Compromisso Organizacional e à escala de Intenções de Saída em termos descritivos obteve-se a seguinte tabela:

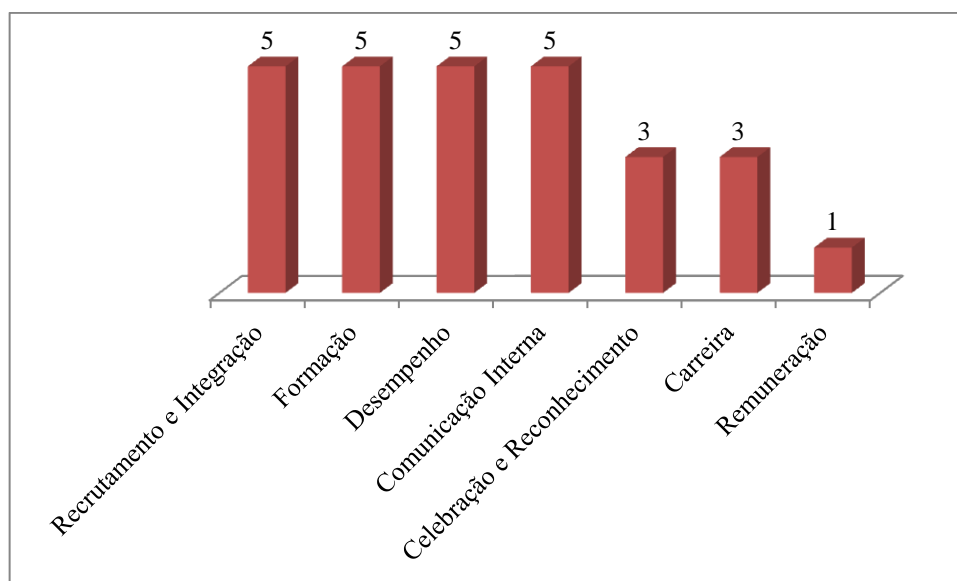
**Tabela 12** - Estatística descritiva

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
Compromisso Afetivo	4,81	1,533	5,00	6	1	7
Compromisso Instrumental	4,40	1,183	4,57	5	1	7
Compromisso Normativo	4,19	1,551	4,17	4	1	7
Intenções de Saída	3,53	1,828	3,40	1	1	7

Através da tabela 12 pode verificar-se que as médias de Compromisso Instrumental e de Compromisso, não se diferenciam muito umas das outras, encontrando-se ambas no nível 4. A dimensão do Compromisso Afetivo apresenta a média de respostas mais alta (4,81). Relativamente à escala de Intenções de Saída, esta apresenta um nível médio de resposta de 3,53.

No que diz respeito à moda das respostas, verifica-se que o Compromisso Afetivo é a dimensão com uma moda mais alta, sendo que a maior parte dos participantes respondeu que concorda moderadamente com os itens. A moda das respostas da dimensão do compromisso instrumental é de 5 (Concordo), do compromisso normativo é de 4 (Nem Concordo nem Discordo) e das intenções de saída é de 1 (Discordo Totalmente).

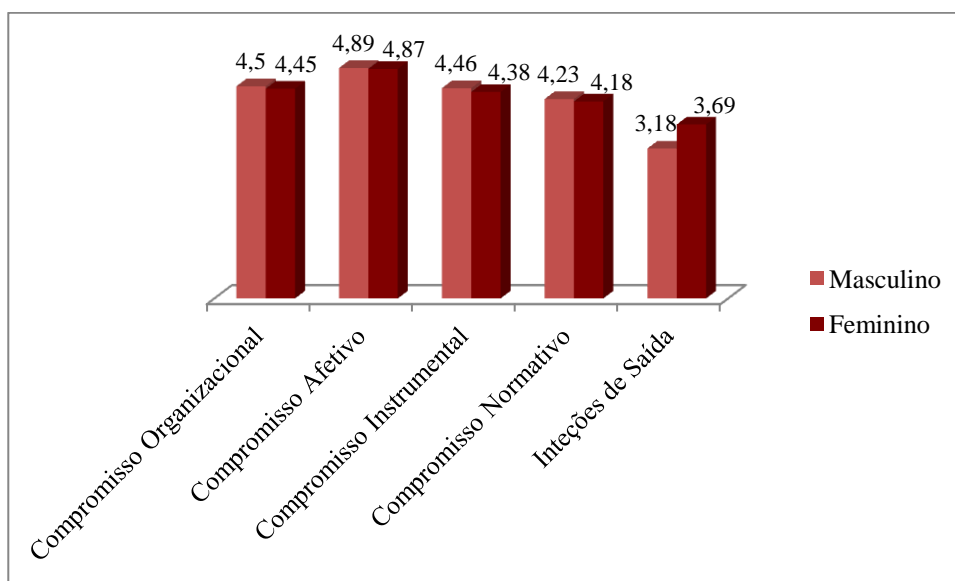
Tendo em conta as respostas à escala de avaliação de Práticas de Gestão de Recursos Humanos em termos descritivos obteve-se a seguinte Figura:



**Figura 6 - Moda dos resultados da Escala de PGRH**

Através da figura 6 pode verificar-se dentro da escala de avaliação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, as práticas melhor classificadas são o Recrutamento e Integração, a Formação, o Desempenho e a Comunicação Interna, tendo todas elas um maior número de resposta no nível máximo (Concordo Totalmente). A Carreira e a Celebração e

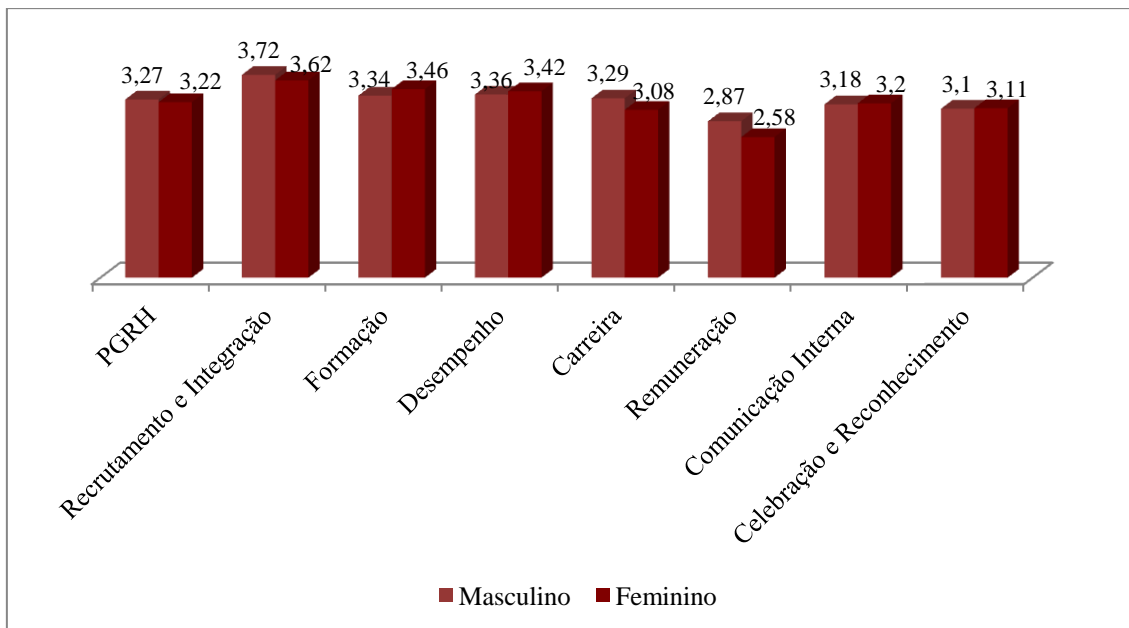
Reconhecimento apresentam uma moda de 3 (Não Concordo nem Discordo) e, por fim, a Remuneração apresenta a moda mais baixa, sendo ela de 1 (Discordo Totalmente).



**Figura 7** - Distribuição das Médias do Género das escalas do Compromisso Organizacional e das Intenções de Saída

Quanto à diferença entre géneros, pode verificar-se (figura 7) que, analisando as escalas de compromisso organizacional e de intenções de saída, a maior diferença encontra-se na escala de intenções de saída. Neste caso, verifica-se que o género feminino apresenta uma média de respostas mais alta do que o género masculino. Nas dimensões da escala do compromisso organizacional, não se identifica diferenças nas médias.

No que respeita à escala das práticas de gestão de recursos humanos, analisando todas as práticas consideradas (figura 8), verifica-se que, apesar das diferenças serem quase nulas, nas práticas de Formação, Desempenho e Comunicação Interna, as médias do género feminino são mais altas. Analisando a escala de práticas no geral, verifica-se que o género masculino apresenta uma média de respostas mais alta.



**Figura 8** - Distribuição das Médias do Gênero da escala das práticas de gestão de recursos humanos

### Correlações entre as Variáveis

Com o intuito de estudar a direção e intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 1993), recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson, uma vez que se verificou a normalidade das variáveis. De acordo com os autores, os valores das correlações variam entre  $-1$  ;  $+1$  e, quanto mais próximos estiverem de  $|1|$ , mais forte será a associação entre as variáveis. Caso o coeficiente de correlação apresente valor zero ( $r = 0$ ), verifica-se a inexistência de relação entre as variáveis. No que respeita ao sentido da associação, caso o coeficiente seja positivo as variáveis variam no mesmo sentido. Caso o coeficiente seja negativo, as variáveis variam em sentidos opostos.

De acordo com (Lund & lund, 2012), se  $|r| < .30$ , a associação é baixa; se  $.30 < |r| < .50$ , a associação é média; se  $|r| > .50$ , a associação é alta.

Tal como se pode verificar na tabela 13 (Anexo E), existem associações positivas e negativas entre as variáveis, sendo que apenas serão referidas as consideradas mais relevantes para o estudo.

No que diz respeito às variáveis de controlo, verificou-se uma associação positiva entre a idade e o compromisso organizacional ( $r = .275$ ,  $p < .01$ ). Verificou-se ainda que a idade apresenta associações positivas com as três dimensões do compromisso, nomeadamente

o compromisso afetivo ( $r = .191, p < .01$ ), o compromisso instrumental ( $r = .288, p < .01$ ) e o compromisso normativo ( $r = .202, p < .01$ ).

Por outro lado verificou-se que as habilitações literárias apresentam associações negativas com o compromisso organizacional ( $r = -.143, p < .05$ ), sendo esta associação baixa. As habilitações literárias associam-se ainda negativamente com o compromisso instrumental ( $r = -.242, p < .01$ ) e com as intenções de saída ( $r = -.172, p < .05$ ), sendo esta última uma associação fraca.

A associação entre o nível de Compromisso Afetivo e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos indica uma correlação positiva alta ( $r = .566, p < .01$ ), o que se traduz no aumento do compromisso afetivo quando a boa percepção de práticas de gestão de recursos humanos aumenta. Por outro lado o Compromisso Afetivo associa-se às Intenções de Saída com uma correlação negativa alta ( $r = -.544, p < .01$ ), indicando que quanto mais alto for o compromisso afetivo dos colaboradores, menor serão as suas intenções de saída voluntária da organização. No que diz respeito ao Compromisso Instrumental, este apresenta uma associação negativa média ( $r = -.393, p < .01$ ) com as Intenções de Saída. Assim, quanto maior for o compromisso instrumental, menor será a intenção de saída dos colaboradores.

Quanto ao Compromisso Normativo, este associa-se às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, apresentando uma correlação positiva alta ( $r = .560, p < .01$ ). Assim, quando melhor for a percepção das práticas de GRH, maior será o compromisso normativo dos colaboradores. Relativamente à associação do Compromisso Normativo com as Intenções de Saída, verificou-se uma associação negativa alta ( $r = -.518, p < .01$ ), indicando que quanto maior for o compromisso normativo, menor serão as intenções de saída.

Analisando as escalas globais, identificou-se uma associação negativa média ( $r = -.419, p < .01$ ) entre as Práticas de GRH e as Intenções de Saída, o que indica que quanto melhor a percepção das práticas de gestão de recursos humanos, menores serão as intenções de saída. Por outro lado, verifica-se a existência de uma associação positiva entre o Compromisso Organizacional e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo esta uma associação positiva alta ( $r = .528, p < .01$ ). Assim, quanto melhor for a percepção de boas práticas de gestão de recursos humanos, maior será o compromisso organizacional dos colaboradores.

Por fim, identificou-se uma associação negativa alta entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída Voluntárias ( $r = -.601, p < .01$ ). Desta forma, quanto maior for o compromisso dos colaboradores, menores serão as suas intenções de saída da organização.

**Tabela 13** - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões das Escalas

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Idade	-	-	-									
2 - Género	-	-	-,151*	-								
3 - Habilitações Literárias	-	-	-,115	,101	-							
4 - Contrato de Trabalho	-	-	-,280**	,105	-,063	-						
5 – Compromisso Afetivo	4,81	1,533	,191**	-,006	-,077	-,259**	-					
6 – Compromisso Instrumental	4,40	1,183	,288**	-,029	-,242**	-,159*	,294**	-				
7 – Compromisso Normativo	4,19	1,551	,202**	-,015	-,045	-,213**	,734**	,453**	-			
8 – Compromisso Organizacional	4,47	1,153	,275**	-,020	-,143*	-,259**	,843**	,694**	,904**	-		
9 - PGRH	3,23	,918	-,048	-,027	-,029	,046	,566**	,139*	,560**	,528**	-	
10 – Intenções de Saída	3,53	1,828	-,283**	,129	-,172*	,246	-,544**	-,393**	-,518**	-,601**	-,419**	-

\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

## Teste de Hipóteses

Hipótese 1: *Existe uma relação negativa entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de turnover.*

Tendo-se confirmado a relação ( $r = -0.419$ ,  $p\text{-value} < 0,01$ ) entre a variável independente (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) e a variável dependente (Intenções de Saída), facto que suporta a hipótese 1, torna-se necessário averiguar se esta é estatisticamente significativa. Desta forma, realizou-se uma análise de regressão linear simples entre as variáveis.

**Tabela 14** - Efeito das PGRH sobre as Intenções de Saída

<i>Variável</i>	$R^2$	$t$	<i>Sig.</i>
<i>Práticas GRH</i>	<i>0,171</i>	<i>-6,527</i>	<i>.000</i>

Na tabela 14 (Anexo F), através da Regressão linear Simples, conforma-se a hipótese 1, uma vez que  $p < 0,01$ . Verificou-se ainda que 17% ( $R^2 = 0.171$ ) da variação das Intenções de Saída, é explicada pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Hipótese 2: *O compromisso organizacional exerce um efeito moderador na relação entre a percepção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Tendo-se confirmado a hipótese 1 (condição não essencial à realização da análise da hipótese 2), tendo em conta que o efeito moderador não pressupõe a correlação significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída. Assim, recorreu-se a uma Análise de Regressão Hierárquica Modulada e introduziu-se no primeiro passo da regressão as variáveis de controlo (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho). No segundo passo, introduziu-se a variável independente e a variável moderadora, respetivamente, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Compromisso Organizacional. No terceiro passo, testou-se o

efeito de moderação, ao introduzir-se uma terceira variável (PGRH\*Compromisso Organizacional).

De referir que, para que se verifique um efeito moderador do compromisso organizacional sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída, é necessário que o compromisso afete a direção e/ou a força da relação entre a variável independente, práticas de gestão de recursos humanos e a variável dependente, intenções de saída (Baron & Kenny cit in Vieira, 2009).

**Tabela 15** - Efeito moderador do CO na relação entre as PGRH e as IS

Preditores	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Idade	-,202**	-,126*	-,129*
Género	,063	,076	,072
Habilitações Literárias	,154*	,091	,094
Contrato de Trabalho	,192**	,110	,102
PGRH		-,207**	-,214**
Compromisso Organizacional		-,414***	-,398***
PGRH*Compromisso Organizacional			,072
F	7,958	23,931	20,817
R <sup>2</sup> a	,122	,406	,408
R <sup>2</sup> Change	,139	,285	,005

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

De acordo com os dados obtidos (tabela 15, Anexo G), no teste de regressão face ao Passo 1 (Step 1), obteve-se um  $R^2 = .122$  o que indica que 12,2% da variabilidade total das Intenções de Saída é explicada pelas variáveis predictoras (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho) e onde a Idade ( $\beta = -.202$ ,  $p < .01$ ), as Habilitações Literárias ( $\beta = .154$ ,  $p < .05$ ) e o Contrato de Trabalho ( $\beta = .192$ ,  $p < .01$ ) se relacionam significativamente com as Intenções de Saída, sendo que a idade se relaciona de modo negativo e as habilitações literárias e o contrato de trabalho de modo positivo.

Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 2 (Step 2), obteve-se um  $R^2 = .406$ , o que indica que 40,6% da variabilidade total das Intenções de Saída é explicada pelas variáveis predictoras (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho), pelas práticas de gestão de recursos humanos e pelo compromisso organizacional. Verificou-se que, relativamente às variáveis preditores, apenas a Idade ( $\beta =$

-.126,  $p < .05$ ) se relaciona significativamente com as Intenções de Saída. Por outro lado, também as PGRH e o Compromisso Organizacional se relacionam significativamente com as Intenções de Saída, sendo estas relações negativas.

Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 3 (Step 3) obteve-se um  $R^2 = .408$ , o que indica que não houve um incremento da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente (Intenções de Saída). Assim, a variável Compromisso Organizacional não tem um efeito moderador na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída.

Não tendo obtido um efeito moderador da variável Compromisso Organizacional, pretende-se de seguida averiguar se as suas dimensões (Compromisso Afetivo, Compromisso Instrumental e Compromisso Normativo) revelam um efeito moderador na relação existente entre as PGRH e as Intenções de saída.

Hipótese 2a: *O compromisso afetivo exerce um efeito moderador na relação entre a perceção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

**Tabela 16** - Efeito moderador do compromisso afetivo na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída

Preditores	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Idade	-,202**	-,169**	-,169**
Género	,063	,071	,072
Habilitações Literárias	,154*	,119*	,119*
Contrato de Trabalho	,192**	,117	,118
PGRH		-,227**	-,227**
Compromisso Afetivo		-,353***	-,354***
PGRH*Compromisso Afetivo			-,005
F	7,958***	21,407***	18,257***
$R^2$ a	,122	,379	,375
$R^2$ Change	,139	,258	,000

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Tendo sido os resultados do primeiro passo iguais aos do modelo anterior, como é possível verificar na tabela 16 (Anexo H), nos resultados obtidos no teste de regressão

face ao Passo 2 (Step 2), obteve-se um  $R^2 = .379$ , o que indica que 12,2% da variabilidade total das Intenções de Saída é explicada pelas variáveis predictoras (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho), pelas práticas de gestão de recursos humanos e pelo compromisso organizacional. Verificou-se que, relativamente às variáveis preditores, apenas a Idade ( $\beta = -.169, p < .01$ ) e as habilitações literárias ( $\beta = .119, p < .05$ ) se relacionam significativamente com as Intenções de Saída. Por outro lado, também as PGRH ( $\beta = -.227, p < .001$ ) e o Compromisso Organizacional ( $\beta = -.353, p < .001$ ) se relacionam significativamente com as Intenções de Saída.

Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 3 (Step 3) obteve-se um  $R^2 = .375$ , o que indica que não houve um incremento da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente (Intenções de Saída). Assim, a variável Compromisso Afetivo não tem um efeito moderador na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída.

Hipótese 2b: *O compromisso instrumental exerce um efeito moderador na relação entre a perceção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

**Tabela 17** - Efeito moderador do compromisso instrumental na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída

Preditores	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Idade	-,202**	-,164**	-,172**
Género	,063	,059	,061
Habilitações Literárias	,154*	,089	,101
Contrato de Trabalho	,192**	,180**	,155
PGRH		-,398***	-,393***
Compromisso Instrumental		-,239***	-,206**
PGRH*Compromisso Instrumental			,136*
F	7,958***	19,425***	17,785***
$R^2$ a	,122	,355	,369
$R^2$ Change	,139	,235	,017

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Como é possível verificar na tabela 17 (Anexo I), nos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 2 (Step 2), obteve-se um  $R^2 = .355$ , o que indica que 35,5% da variabilidade total das Intenções de Saída é explicada pelas variáveis predictoras (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho), pelas práticas de gestão de recursos humanos e pelo compromisso organizacional. Verificou-se que, relativamente às variáveis preditores, apenas a Idade ( $\beta = -.164, p < .01$ ) e o contrato de trabalho ( $\beta = .180, p < .01$ ) se relacionam significativamente com as Intenções de Saída. Por outro lado, também as PGRH ( $\beta = -.0398, p < .001$ ) e o Compromisso Organizacional ( $\beta = -.0239, p < .001$ ) se relaciona significativamente com as Intenções de Saída.

Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 3 (Step 3) obteve-se um  $R^2 = .369$ , tendo-se verificado um aumento da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente (Intenções de Saída), sendo este valor significativo ( $p < .05$ ). Assim, confirma-se a hipótese 2<sub>a</sub>, o que indica que a variável Compromisso Instrumental tem um efeito moderador na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída.

Hipótese 2c: *O compromisso normativo exerce um efeito moderador na relação entre a perceção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

**Tabela 18** - Efeito moderador do compromisso normativo na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída

Preditores	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Idade	-,202**	-,168**	-,170**
Género	,063	,063	,056
Habilitações Literárias	,154*	,134*	,136*
Contrato de Trabalho	,192**	,149*	,136*
PGRH		-,260***	-,256***
Compromisso Instrumental		-,300***	-,304***
PGRH*Compromisso Instrumental			,096
F	7,958***	19,908***	17,632***
$R^2$ <sub>a</sub>	,122	,361	,367
$R^2$ Change	,139	,241	,009

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Conforme é possível verificar na tabela 18 (Anexo J), de acordo com os resultados obtidos no passo 2 (Step 2), obteve-se um  $R^2 = .361$ , o que indica que 36,1% da variabilidade total das Intenções de Saída é explicada pelas variáveis preditoras (Idade, Género, Habilitações Literárias e Contrato de Trabalho), pelas práticas de gestão de recursos humanos e pelo compromisso organizacional. Verificou-se que, relativamente às variáveis preditores, a Idade ( $\beta = -.168, p < .01$ ), as habilitações literárias ( $\beta = .134, p < .05$ ) e o contrato de trabalho ( $\beta = .149, p < .05$ ) relacionam-se significativamente com as Intenções de Saída. Por outro lado, também as PGRH ( $\beta = -.0260, p < .001$ ) e o Compromisso Organizacional ( $\beta = -.0300, p < .001$ ) se relacionam significativamente com as Intenções de Saída.

Através dos resultados obtidos no teste de regressão face ao Passo 3 (Step 3) obteve-se um  $R^2 = .367$ , indicando a não existência de incremento da percentagem explicada de variabilidade da variável dependente (Intenções de Saída). Assim, a variável Compromisso normativo não tem um efeito moderador na relação entre as PGRH e as Intenções de Saída.

Em suma, apenas a hipótese 2b se confirmou, ou seja, o compromisso instrumental exerce um efeito moderador na relação entre a perceção de práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

### **Análises Estatísticas Complementares**

Após a análise dos testes de hipóteses, procedeu-se às análises complementares de comparação entre médias (Anexo K), com o intuito de verificar se existem diferenças nos níveis de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, de Compromisso Organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e de Intenções de Saída, tendo em conta as variáveis demográficas. Realizaram-se, com base nos resultados obtidos na matriz de correlações e com o intuito de comparar médias para testar a homogeneidade de variância (Maroco, 2010), os testes *T-Student*, *ANOVA – One way*, *LSD* e *Scheffe*.

#### **Variável Idade**

Não tendo encontra-se qualquer associação entre a variável género e as três variáveis em estudo (Compromisso Organizacional, Intenções de Saída e Práticas de gestão de Recursos Humanos), averiguou-se a possibilidade de existência de diferenças

entre a idade dos colaboradores e os níveis de Compromisso. Para tal, realizou-se uma ANOVA-One Way, de acordo com a tabela 19.

Tabela 19 - ANOVA one-way com a variável idade

Variável	Dimensão	ANOVA one-way	
		F	Sig.
Compromisso Organizacional	C. Afetivo	3,602	0,014
	C. Normativo	4,248	0,006
	C. Instrumental	6,802	0,000
Intenções de Saída	-	8,127	0,000

Verifica-se assim diferenças significativas em todas as variáveis estudadas com diferentes idades ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

Através da análise do Teste LSD (Anexo J), identificou-se que todos os trabalhadores entre os 40 e ao 49, revelam-se mais comprometidos afetivamente, quando comparados aos trabalhadores de idade inferior. No que diz respeito ao Compromisso Instrumental, verifica-se que os colaboradores com mais de 40 anos, quando comparados com os colaboradores mais novos, sentem-se mais comprometidos. Relativamente ao Compromisso Normativo, os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos estão mais comprometidos que os colaboradores com idades inferiores.

Por fim, no que diz respeito às Intenções de Saída, verifica-se que os colaboradores com idade inferior a 30 anos sentem maior vontade de sair da organização do que os colaboradores com idade superior a 40 anos. Por outro lado, os colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, sentem maior intenção de saída do que os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos.

## Variável Contrato de Trabalho

**Tabela 20** - ANOVA one-way com a variável Contrato de Trabalho

Variável	Dimensão	ANOVA	one-way
		F	Sig.
Compromisso Organizacional	C. Afetivo	3,611	,007
	C. Normativo	2,701	,032
	C. Instrumental	2,379	,053

Verifica-se, de acordo com a tabela 20, diferenças significativas nas dimensões do Compromisso Afetivo ( $p\text{-value} < 0,05$ ), Compromisso Normativo ( $p\text{-value} < 0,05$ ) e Compromisso Instrumental ( $p\text{-value} < 0,001$ ) com diferentes idades.

Através da análise do Teste LSD (Anexo J) é possível perceber que, no que diz respeito ao Compromisso Afetivo, os colaboradores que se encontram efetivos na organização estão mais comprometidos do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto) e do que os colaboradores com contrato temporário através de uma empresa de trabalho temporário. Por outro lado, são os colaboradores efetivos que estão mais comprometidos normativamente do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto). Por fim, relativamente ao compromisso instrumental, os colaboradores com contrato de efetividade estão mais comprometidos do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto).

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Apresentaram-se, no capítulo anterior, os resultados das hipóteses em estudo, bem como algumas análises estatísticas complementares. Pretende-se agora refletir acerca da relação entre os resultados obtidos e os objetivos definidos no início do estudo.

O principal objetivo do estudo, prende-se com a análise das relações entre as variáveis *práticas de gestão de recursos humanos, intenções de saída e compromisso organizacional* sendo que, como já foi referido, o estudo destas variáveis apresenta implicações práticas importantes quer a nível organizacional quer individual. Assim, importa estudar a forma como estas se comportam, com o intuito de antecipar atitudes e comportamentos, e, como resultado, conseguir melhorar as experiências em contexto de trabalho.

Previamente à verificação das hipóteses, procedeu-se à análise descritiva dos dados obtidos. Assim, verificou-se que as práticas mais valorizadas pelos participantes são o Recrutamento e Integração, a Formação, o Desempenho e a Comunicação Interna. Por outro lado, verificou-se que a prática menos valorizada é a Remuneração. Atendendo à situação económica que se vive na atualidade, torna-se curioso analisar estes dados, uma vez que a remuneração foi a prática com a qual os colaboradores se mostraram mais insatisfeitos, facto este que poder-se-á dever a grande valorização que os sujeitos poderão dar a esta dimensão.

Procedeu-se de seguida à verificação das hipóteses em estudo. Num primeiro momento, pretendeu verificar-se se existe relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída (hipótese 1). De acordo com Becker e Gerhart (1996), as organizações com práticas mais adequadas apresentam menores níveis de intenção de saída, pelo que se conclui existir uma associação negativa entre estas variáveis. Os resultados obtidos no estudo, vão ao encontro aos dos autores, uma vez que se verifica uma associação negativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída (tabela 13). Desta forma, é possível concluir-se que quando os colaboradores se sentem satisfeitos com as práticas de gestão de recursos humanos da organização, tendem a ter menores intenções voluntárias de saída.

Confirmou-se ainda que a diminuição das intenções de saída está na origem de uma boa perceção das práticas de gestão de recursos humanos através da análise da

regressão múltipla, que confirma a correlação estatisticamente significativa entre as variáveis. Assim, pode aferir-se que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito explicativo sobre o nível de intenções de saída, confirmando-se o modelo de interação proposto para estas duas variáveis confirma-se.

Confirmada a primeira hipótese do estudo averiguou-se a segunda hipótese, sendo que esta pretende sustentar o efeito moderador do compromisso organizacional sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

Assim, seria de esperar que um maior nível de compromisso organizacional nos colaboradores alterasse o tipo de associação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída. No entanto, o modelo de investigação não se confirmou, uma vez que o efeito do compromisso organizacional não se revelou estatisticamente significativo. Assim, conclui-se que a hipótese 2 do presente estudo não se confirma.

Não tendo obtido efeito moderador na relação, procedeu-se à verificação da possibilidade de existência de efeito moderador das dimensões do compromisso: compromisso afetivo (H2a), compromisso instrumental (H2b) e compromisso normativo (H2c).

Mediante a análise do efeito moderador das dimensões do compromisso organizacional, concluiu-se que apenas o compromisso instrumental modera a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

Em suma, verifica-se uma associação negativa significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída. Além disso, o compromisso instrumental reportado pelos trabalhadores, incrementa a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída, ao contrário do que se verifica com o compromisso afetivo e normativo. Assim, a satisfação dos colaboradores com as práticas de GRH reduz significativamente as suas intenções de saída, sendo esta relação moderada pelo compromisso instrumental.

Analisando os resultados obtidos, importa contextualizá-los na situação económica que se faz sentir atualmente. Derivado à tão falada crise económica e financeira existe uma grande probabilidade dos colaboradores pesarem todos os fatores associados à saída da organização fazendo com que, mesmo tendo intenção de sair, a instabilidade nos mercados de emprego não lhe permita tomar esta decisão. Assim, o facto de apenas se ter encontrado um efeito moderador com o compromisso instrumental na relação entre as PGRH e as intenções de saída toma contornos

relevantes, já que no compromisso instrumental a decisão de se manter na organização pode resultar da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados (Meyer & Allen, 2001). Sendo assim reforça-se o desejo de permanência.

### **Limitações e Estudos Futuros**

Ao longo da realização deste trabalho foram detetados alguns aspetos considerados relevantes em futuras investigações.

Em primeiro lugar, foi inquirida uma amostra de conveniência cuja representatividade pode ser questionável. Estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas, por forma a fazer uma análise profunda e mais representativa da realidade atual.

Não tendo sido verificado o efeito moderador do compromisso afetivo e normativo, sobre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída, seria relevante analisar o possível efeito mediador que as duas variáveis poderão eventualmente ter nesta relação.

Atendendo ao efeito moderador do compromisso instrumental, torna-se ainda pertinente realizar um estudo, no qual se identifique as condições económicas dos inquiridos, por forma a perceber se esta variável influencia o efeito moderador do compromisso instrumental. Desta forma, seria possível perceber o carácter contextual da relação. Esta condição torna-se ainda mais relevante dado o clima de profunda crise económica e social que se vive.

Finalmente, seria ainda interessante em estudos futuros analisar a perceção de Empregabilidade nos colaboradores, como forma de perceber se esta altera as intenções de saída voluntária da organização, ou ainda a insegurança laboral enquanto variável independente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: the real bottom line*. Public Personnel Management, 2 (3), 333-342.
- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned of the behaviour*. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation*. International Journal of Human Resource Management, 14 (2): 175–197.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000) *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In: R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.) Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy. (pp. 285-314) Norwell, MA: Kluwer.
- Becker, J. e Gerhart, B. (1996). *The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*. Academy of Management Journal, 39: 779-801.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P.L. (2001). *The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships*. Journal of Applied Psychology, 86 (1), 161-173.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta.
- Buitendach, J. H., & Witte, H. D. (2005). *Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective*. S.Afr.J.Bus.Manage , II, pp. 27-37.
- Cançado, V., Moraes, L. e Moura da Silva, E. (2006). *Comportamento Organizacional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: O caso da empresa XSA*. Revista de Administração Mackenzie, 7 (3), 11-37
- Cappelli, P. e D. Neumark (1999). *Do “High Performance” work practices improve establishment-level outcomes?.* National Bureau of Economic Research. Cambridge.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: Um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores constantes*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

- Child, J. (2005). *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português*. Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). *Human Resources Management: Some New Directions*. *Journal of Management*, Vol. 25, Nº 3, 385 – 415.
- Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). *Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional*. In Vaz & Meirinhos (Org.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Guchaita, P. & Cho, S. (2010). *The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment*. *The International Journal of Human Resource Management*. 21, 8, 1228–1247.
- Hales, C. (2001). *Managing Through Organization. The management process, forms of organization and the work of managers*. Business Press. Thomson Learning.
- Huselid, M. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Lane, C. (1989). *Management and Labour in Europe*. Aldershot: Gower.
- Lasun, G., & Nwosu, J. C. (2011, June). *Organizational politics, turnover intention, and organizational commitment as predictors of employees' Efficiency and Effectiveness in Academia*. Paper presented at the Proceedings of Informing Science & IT Conference Education, Novi Sad, Serbia.
- Lund, A. & Lund, M. (2012). *Pearson's Product-Moment Correlation using SPSS*. In: LaerdStatistics. Consultado em 21 de Novembro de 2012 através de: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/pearsons-product-moment-correlation-using-spss-statistics.php>.
- Malik, O. F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., Malik, K. U. R., & Waheed, A. (2011). *Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective*. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1904-1914.

- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, K. & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90. Lisboa: I.S.P.A
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicações*. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha: *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, No 2, pp. 171-194.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991), *A three-component conceptualization of Organizational Commitment*. *HumanResources Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario.
- Mobley, W., Horner, S. e Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 408-414.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Filipinas: Addison-Wesley Publishing.
- Moraes, O. B., & Abiko, A. K. (Moraes, Odair Barbosa; Abiko, Alex Kenya). *Utilização da Análise Fatorial para a Identificação de Estruturas de Interdependência de Variáveis em Estudos de Avaliação Pós-Ocupação*. (Florianópolis, Ed.) XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído (1233-1242), p. XI Encontro Nacional de Tecnologia no Ambiente Construído.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2004). *Organizational change and employee turnover*. *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R., Koberg, C. e McArthur, A. (1984). *The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples*. *Academy of Management Journal*, 27: 79-94.

- Nascimento, J., Lopes, A., e Salgueiro, M. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133
- Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas*. Em Caetano, A. e Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora
- Ongori, H. (2007). *A review of the literature on employee turnover*. *African Journal of Business Management*, 1 (3), 49-54.
- Ostroff, C. e D. Bowen (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. K. Klein e S. Kozlowski (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 211-266.
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent*. Doctoral Thesis in Human Resources Management, University of Zurich.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). *Differential challenge stressor hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity – A literature review*. SALTSA Report. No.1:2006. Stockholm: National Institute for Working Life.
- Tavares, S. (2001). *Vinculações dos Indivíduos às Organizações*. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Veloso, A. d. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Vieira, V. (2009). *Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas*. *R. Adm*, 44 (1), 17-33

# **ANEXOS**

## ANEXO A: Questionário

### Leia estas instruções antes de começar!

O questionário que se segue insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações.

Este tem como objetivo medir o nível de compromisso dos colaboradores para com as empresas.

Não há respostas certas nem erradas, pelo que lhe pedimos que seja o mais sincero na escolha das suas opções. Garantimos o anonimato e confidencialidade dos seus dados.

O questionário tem o tempo de resposta aproximadamente de 10 minutos. Obrigada pela sua colaboração!!

### Dados Biográficos

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Género:** Feminino  Masculino

### **Habilitações Literárias:**

Até ao 2º Ciclo (6º Ano)  3º Ciclo (9º Ano)  Ensino Secundário (12º Ano)

Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

### **Contrato de Trabalho:**

Efectivo na Organização  A termo certo  A termo incerto

Temporário através de Empresa de Trabalho Temporário

Efectivo na Empresa de Trabalho Temporário

### **Sector de Actividade:**

Agricultura / Pesca  Indústria  Serviços

No caso de ter respondido o sector Serviços, indique, por favor, a área de actividade (restauração,saúde, educação, entre outros): \_\_\_\_\_

**Por favor responda às questões tendo em conta a seguinte escala:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Actualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não tenciono deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não estou actualmente a pensar deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
6. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
9. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
11. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
12. Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
15. Uma das poucas conseqüências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
16. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5	6	7
17. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
18. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
19. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
20. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7
21. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
22. Não me sinto como fazendo " parte da família " na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
23. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
24. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5	6	7

**Por favor responda às questões tendo em conta a seguinte escala:**

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

25. Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função.	1	2	3	4	5
26. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia.	1	2	3	4	5
27. Quando fui recrutado para esta empresa foram usados métodos adequados a avaliar as minhas competências.	1	2	3	4	5
28. Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
29. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
30. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
31. Nesta empresa, para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica importante para o meu futuro profissional .	1	2	3	4	5
32. Nesta empresa, a formação que tenho recebido é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções.	1	2	3	4	5
33. A informação ( feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar.	1	2	3	4	5
34. Os critérios de avaliação do meu desempenho são claros e justos.	1	2	3	4	5
35. Os aspectos qualitativos do meu desempenho também são considerados na minha avaliação.	1	2	3	4	5
36. Se há falhas no meu desempenho existe acompanhamento para as ultrapassar.	1	2	3	4	5
37. Existem oportunidades de evolução na carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
38. As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.	1	2	3	4	5
39. Sei como posso desenvolver a minha carreira.	1	2	3	4	5
40. As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada um.	1	2	3	4	5
41. As remunerações que obtenho estão em parte ligadas ao meu desempenho.	1	2	3	4	5
42. As minhas remunerações estão adequadas ao valor relativo da minha função face a outras funções da empresa.	1	2	3	4	5
43. As minhas remunerações estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas.	1	2	3	4	5
44. Na empresa quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações.	1	2	3	4	5
45. Na empresa os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores.	1	2	3	4	5
46. A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para a minha actividade.	1	2	3	4	5
47. Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objectivos da organização.	1	2	3	4	5
48. Considero que existe uma eficaz comunicação interna para com os colaboradores.	1	2	3	4	5
49. A empresa comemora os seus exitos ou momentos especiais envolvendo os seus colaboradores.	1	2	3	4	5
50. Na empresa é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio.	1	2	3	4	5
51. Na empresa os momentos de celebração e de reconhecimento publico reforçam o espírito de equipa.	1	2	3	4	5

***Obrigada pela sua participação!***

## ANEXO B: Caracterização da Amostra

- *Idade*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válidos Até aos 30 anos	69	34,2	34,2	34,2
Entre os 30 e os 39 anos	75	37,1	37,1	71,3
Entre os 40 aos 49 anos	39	19,3	19,3	90,6
Mais de 50 anos	19	9,4	9,4	100,0
Total	202	100,0	100,0	

- *Género*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válidos Masculino	63	31,2	31,2	31,2
Feminino	139	68,8	68,8	100,0
Total	202	100,0	100,0	

- *Contrato de Trabalho*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válidos Efetivo na Organização	110	54,5	54,5	54,5
A Termo Certo	50	24,8	24,8	79,2
A Termo Incerto	29	14,4	14,4	93,6
Temporário através ETT	11	5,4	5,4	99,0
Efetivo na ETT	2	1,0	1,0	100,0
Total	202	100,0	100,0	

- *Habilitações Literárias*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
	Até ao 2ºCiclo(6ºAno)	2	1,0	1,0
	3ºCiclo(9ºAno)	10	5,0	5,9
	Ensino Secundário(12ºAno)	49	24,3	30,2
Válidos	Licenciatura	107	53,0	83,2
	Mestrado	32	15,8	99,0
	Doutoramento	2	1,0	100,0
	Total	202	100,0	100,0

- *Setor de Atividade*

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
	Agricultura/Pescas	5	2,5	2,5
	Indústria	18	8,9	11,4
Válidos	Serviços	179	88,6	100,0
	Total	202	100,0	100,0

## ANEXO C: Qualidades Métricas das Escalas

### Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- *Fiabilidade*

	Alpha de Cronbach	Itens Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala PGRH	.957	PGRH_Rec_Integração_1	,956
		PGRH_Rec_Integração_2	,956
		PGRH_Rec_Integração_3	,956
		PGRH_Rec_Integração_4	,957
		PGRH_Formação_1	,955
		PGRH_Formação_2	,955
		PGRH_Formação_3	,955
		PGRH_Formação_4	,954
		PGRH_Desempenho_1	,955
		PGRH_Desempenho_2	,954
		PGRH_Desempenho_3	,955
		PGRH_Desempenho_4	,954
		PGRH_Carreira_1	,954
		PGRH_Carreira_2	,954
		PGRH_Carreira_3	,956
		PGRH_Carreira_4	,956
		PGRH_Remunerações_1	,956
		PGRH_Remunerações_2	,955
		PGRH_Remunerações_3	,956
		PGRH_Remunerações_4	,956
		PGRH_Comunicação_Interna_1	,954
		PGRH_Comunicação_Interna_2	,954
		PGRH_Comunicação_Interna_3	,954
		PGRH_Comunicação_Interna_4	,954
		PGRH_Celebração_Reconhecimento_1	,955
		PGRH_Celebração_Reconhecimento_3	,955
		PGRH_Celebração_Reconhecimento_2	,955

- *Validade*

	Fator 1	Fator 2
1-As minhas remunerações estão adequadas ao valor relativo da minha função face a outras funções da empresa	<b>,787</b>	
2-Na empresa quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações	<b>,740</b>	
3-Considero que existe uma eficaz comunicação interna para com os colaboradores	<b>,719</b>	,415
4-Na empresa os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores	<b>,714</b>	,389
5-A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os seus colaboradores	<b>,697</b>	,315
6-Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização	<b>,683</b>	,403
7-As minhas remunerações estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas	<b>,678</b>	
8-A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para a minha atividade	<b>,678</b>	,386
9-As remunerações que obtenho estão em parte ligadas ao meu desempenho	<b>,667</b>	
10-Na empresa os momentos de celebração e de reconhecimento publico reforçam o espírito de equipa	<b>,666</b>	
11-Na empresa é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio	<b>,645</b>	,303
12-As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas	<b>,621</b>	,489
13-Existem oportunidades de evolução na carreira nesta empresa	<b>,618</b>	,458
14-As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada um	<b>,489</b>	,364
15-Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio e acompanhamento inicial por parte da minha chefia		<b>,730</b>
16-Nesta empresa, a formação que tenho recebido é adequada face às competências que necessito para o desempenho das minhas funções	,413	<b>,691</b>
17-Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objetivos da minha função		<b>,687</b>
18-Quando fui recrutado para esta empresa foram usados métodos adequados a avaliar as minhas competências		<b>,676</b>
19-Quando comecei a trabalhar nesta empresa tive apoio na integração por parte dos meus colegas de equipa		<b>,671</b>
20-A informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar	,353	<b>,618</b>
21-Se há falhas no meu desempenho existe acompanhamento para as ultrapassar	,472	<b>,604</b>
22-Nesta empresa, para além de formação específica também tenho recebido formação mais genérica importante para o meu futuro profissional	,396	<b>,600</b>
23-Os critérios de avaliação do meu desempenho são claros e justos	,546	<b>,600</b>
24-Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral	,380	<b>,599</b>
25-Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor dentro da empresa	,472	<b>,560</b>
26-Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados na minha avaliação	,477	<b>,548</b>
27-Sei como posso desenvolver a minha carreira	,372	<b>,506</b>

## Compromisso Organizacional

- *Fiabilidade*

	Alpha de Cronbach	Itens Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala CO	.890	Compr_Instrumental_1	,889
		Compr_Normativo_1	,878
		Compr_Afectivo_1	,881
		Compr_Instrumental_2	,885
		Compr_Afectivo_2_Invertido	,883
		Compr_Afectivo_3	,877
		Compr_Normativo_2	,878
		Compr_Normativo_3_Invertido	,885
		Compr_Afectivo_4	,883
		Compr_Instrumental_3	,901
		Compr_Instrumental_4	,881
		Compr_Instrumental_5	,890
		Compr_Afectivo_5_Invertido	,882
		Compr_Normativo_4	,879
		Compr_Instrumental_6	,893
		Compr_Normativo_5	,880
		Compr_Afectivo_6_Invertido	,885
		Compr_Instrumental_7	,889
Compr_Normativo_6	,881		

- *Validade*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
1-Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	<b>,826</b>		
2- Esta organização merece a minha lealdade.	<b>,820</b>		
3- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<b>,792</b>		
4- Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização, é que deixá-la exigiria um considerável sacrifício pessoal; outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho.	<b>,757</b>		
5- Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	<b>,754</b>		
6- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<b>,693</b>	,312	
7- Devo muito á minha organização.	<b>,628</b>		
8- Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.	<b>,579</b>	,451	
9- Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	<b>,474</b>		,364
10- Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.		<b>,772</b>	
11- Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.		<b>,680</b>	
12- Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	-,362	<b>,591</b>	
13- Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.		<b>,568</b>	,392
14- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.	,560	<b>,562</b>	
15- Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.		<b>,529</b>	
16- Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	,380		<b>,794</b>
17- Não me sinto como fazendo " parte da família " na minha organização.	,404		<b>,754</b>
18- Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	,429		<b>,698</b>
19- Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.			<b>,612</b>

## Intenções de Saída

- *Fiabilidade*

	Alpha de Cronbach	Itens Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala IS	.843	Intenções_TurnOver_1	,816
		Intenções_TurnOver_2	,817
		Intenções_TurnOver_3_Invertido	,804
		Intenções_TurnOver_4_Invertido	,819
		Intenções_TurnOver_5_Invertido	,798

- *Validade*

	Fator 1
<b>1</b> -É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo	,820
<b>2</b> -Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização	,802
<b>3</b> - Não tenciono deixar o meu emprego	,770
<b>4</b> - Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	,767
<b>5</b> - Não estou actualmente a pensar deixar o meu emprego	,759

## ANEXO D: Análise Descritiva

### Análise Descritiva do Gênero na Variável Compromisso Organizacional

Gênero		Estatística	Erro Padrão	
Compromisso_Organizacional	Masculino	Média	4,50	,153
		95% de Intervalo de Confiança	4,19	
		para a Média	4,81	
		5% Média Ajustada	4,55	
		Mediana	4,53	
		Variância	1,476	
		Desvio Padrão	1,215	
		Mínimo	1	
		Máximo	7	
		Varição	5	
		Varição Interquartis	2	
		Assimetria	-,400	,302
	Achatamento	-,075	,595	
	Feminino	Média	4,45	,096
		95% de Intervalo de Confiança	4,26	
		para a Média	4,64	
		5% Média Ajustada	4,48	
		Mediana	4,63	
		Variância	1,273	
		Desvio Padrão	1,128	
		Mínimo	1	
		Máximo	7	
		Varição	6	
		Varição Interquartis	2	
Assimetria		-,457	,206	
Achatamento	-,091	,408		

## Análise Descritiva do Género na Variável Intenções de Saída

Género		Statistic	Std. Error		
Intenções Saída Total	Masculino	Média	3,18	,231	
		95% de Intervalo de Confiança para a Média	Limite Inferior	2,72	
			Limite Superior	3,64	
		5% Média Ajustada		3,10	
		Mediana		3,00	
		Variância		3,374	
		Desvio Padrão		1,837	
		Mínimo		1	
		Máximo		7	
		Variação		6	
	Variação Interquartis		3		
	Assimetria		,420	,302	
	Achatamento		-,951	,595	
	Feminino	Média	3,69	,153	
		95% de Intervalo de Confiança para a Média	Limite Inferior	3,39	
			Limite Superior	3,99	
		5% Média Ajustada		3,66	
		Mediana		3,60	
		Variância		3,271	
		Desvio Padrão		1,809	
Mínimo			1		
Máximo			7		
Variação			6		
Variação Interquartis		3			
Assimetria		,211	,206		
Achatamento		-1,007	,408		

## Análise Descritiva do Género na Variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Género		Estadística	Erro Padrão		
PGRH_Total	Masculino	Média	3,27	,104	
		95% de Intervalo de Confiança para a Média	Limite Inferior	3,06	
			Limite Superior	3,48	
		5% Média Ajustada		3,27	
		Mediana		3,23	
		Variância		,678	
		Desvio Padrão		,824	
		Mínimo		2	
		Máximo		5	
		Variação		3	
		Variação Interquartis		1	
		Assimetria		,129	,302
		Achatamento		-,410	,595
	Feminino	Média	3,22	,081	
		95% de Intervalo de Confiança para a Média	Limite Inferior	3,06	
			Limite Superior	3,38	
		5% Média Ajustada		3,22	
		Mediana		3,30	
		Variância		,922	
		Desvio Padrão		,960	
		Mínimo		1	
		Máximo		5	
		Variação		4	
Variação Interquartis		2			
Assimetria		-,073	,206		
Achatamento		-1,012	,408		

## ANEXO E: Matrizes de Correlação de Pearson

		Matriz de Correlação									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Idade	Correlação de Pearson	1									
	Sig.										
Gênero	Correlação de Pearson	-,151*	1								
	Sig.	,032									
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	-,115	,101	1							
	Sig.	,102	,154								
Contrato de Trabalho	Correlação de Pearson	-,280**	,105	-,063	1						
	Sig.	,000	,136	,370							
Compromisso_Afectivo_Total	Correlação de Pearson	,191**	-,006	-,077	-,259**	1					
	Sig.	,006	,937	,279	,000						
Compromisso_Instrumental_Total	Correlação de Pearson	,288**	-,029	-,242**	-,159*	,294**	1				
	Sig.	,000	,680	,001	,024	,000					
Compromisso_Nomativo_Total	Correlação de Pearson	,202**	-,015	-,045	-,213**	,734**	,453**	1			
	Sig.	,004	,836	,528	,002	,000	,000				
Compromisso_Organizacional	Correlação de Pearson	,275**	-,020	-,143*	-,259**	,843**	,694**	,904**	1		
	Sig.	,000	,782	,043	,000	,000	,000	,000			
PGRH_Total	Correlação de Pearson	-,048	-,027	-,029	,046	,566**	,139*	,560**	,528**	1	
	Sig.	,500	,704	,680	,519	,000	,048	,000	,000		
Intenções_TurnOver_Total	Correlação de Pearson	-,283**	,129	,172*	,246**	-,554**	-,393**	-,518**	-,601**	-,419**	1
	Sig.	,000	,066	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

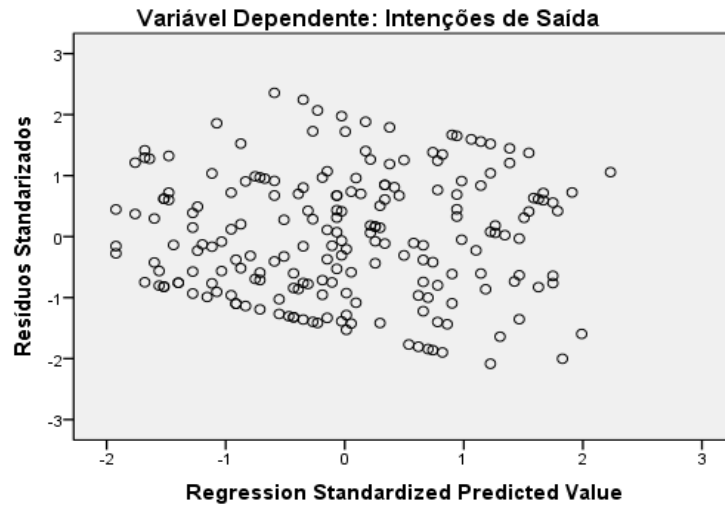
\*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

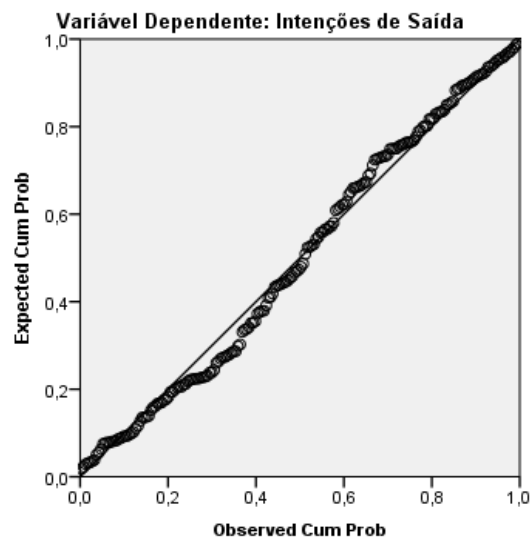
## ANEXO F: Teste da $H_1$

Pressupostos:

- *Homocedasticidade dos Erros*



- *Normalidade dos Erros*



- *Independência dos Resíduos*

O valor do Teste de Durbin-Watson obtido é de  $d = 1,910$ , pelo que se conclui que não existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

Regressão Linear Simples:

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,419 <sup>a</sup>	,176	,171	1,664	,176	42,607	1	200	,000	1,910

a. Predictors: (Constant), PGRH\_Total

b. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	118,000	1	118,000	42,607	,000 <sup>b</sup>
1	Residual	553,898	200	2,769		
	Total	671,897	201			

a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

b. Predictors: (Constant), PGRH\_Total

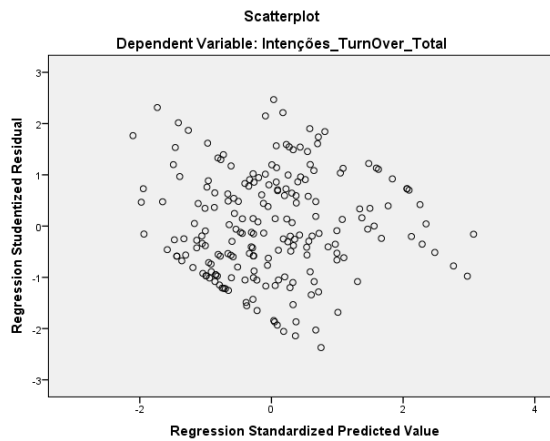
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,231	,430		14,499	,000					
	PGRH_Total	-,834	,128	-,419	-6,527	,000	-,419	-,419	-,419	1,000	1,000

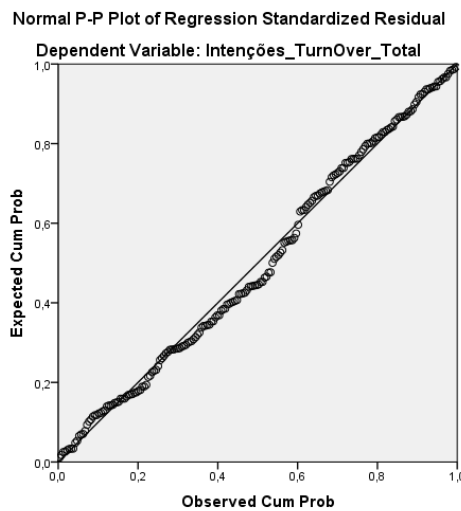
a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

## ANEXO G: Teste da H<sub>2</sub>

- *Homocedasticidade dos Erros*



- *Normalidade dos Erros*



- *Independência dos Resíduos*

O valor do Teste de Durbin-Watson obtido é de  $d = 1,834$ , pelo que se conclui que não existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

- *Multicolinearidade*

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	Idade	Género	Habilitações Literárias	Contrato de Trabalho	PGRH_Total	Compromisso_ Organizacional	PGRH_CO
1	1	4,542	1,000	,00	,01	,00	,00	,01			
	2	,267	4,122	,00	,25	,00	,00	,45			
	3	,123	6,077	,00	,47	,12	,06	,42			
	4	,052	9,327	,01	,03	,69	,36	,00			
	5	,015	17,446	,99	,24	,18	,58	,12			
2	1	6,411	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,280	4,783	,00	,17	,00	,00	,44	,00	,01	
	3	,132	6,973	,00	,57	,04	,02	,33	,03	,01	
	4	,088	8,535	,00	,01	,23	,07	,03	,20	,06	
	5	,052	11,073	,00	,00	,53	,43	,00	,00	,03	
	6	,025	15,907	,01	,16	,08	,00	,05	,76	,72	
	7	,011	24,103	,98	,09	,11	,48	,15	,00	,17	
3	1	6,656	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,770	2,939	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,89
	3	,267	4,994	,00	,18	,00	,00	,44	,00	,00	,07
	4	,131	7,122	,00	,55	,04	,02	,35	,03	,01	,01
	5	,087	8,725	,00	,01	,23	,07	,02	,20	,06	,01
	6	,052	11,283	,00	,00	,53	,43	,00	,00	,03	,00
	7	,025	16,360	,01	,17	,09	,00	,03	,76	,71	,02
	8	,011	24,670	,98	,08	,10	,48	,14	,00	,19	,01

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,122	1,714	,139	7,958	4	197	,000	
2	,651 <sup>b</sup>	,424	,406	1,409	,285	48,241	2	195	,000	
3	,655 <sup>c</sup>	,429	,408	1,406	,005	1,655	1	194	,200	1,834

a. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Organizacional

c. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Organizacional, PGRH\_CO

d. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,470	4	23,367	7,958	,000 <sup>b</sup>
	Residual	578,428	197	2,936		
	Total	671,897	201			
2	Regression	284,932	6	47,489	23,931	,000 <sup>c</sup>
	Residual	386,965	195	1,984		
	Total	671,897	201			
3	Regression	288,205	7	41,172	20,817	,000 <sup>d</sup>
	Residual	383,693	194	1,978		
	Total	671,897	201			

a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

b. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade

c. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Organizacional

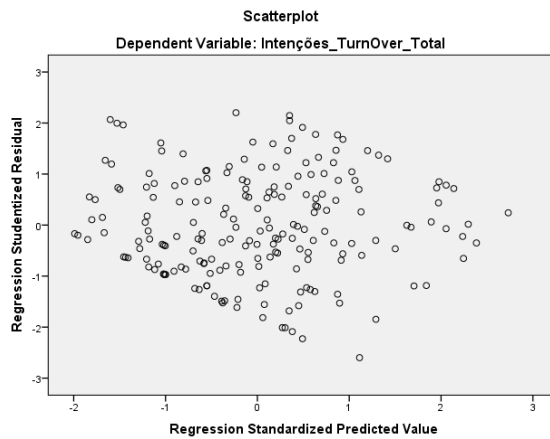
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	95,0% Confidence Interval		Collinearity Statistics		
	Coefficients		Coefficients			for B		Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound			
1	(Constant)	1,977	,851		2,325	,021	,300	3,655		
	Idade	-,386	,134	-,202	-2,884	,004	-,650	-,122	,892	1,121
	Género	,249	,265	,063	,938	,349	-,274	,771	,965	1,037
	Habilitações Literárias	,338	,147	,154	2,295	,023	,048	,629	,968	1,033
	Contrato de Trabalho	,365	,132	,192	2,773	,006	,105	,624	,907	1,102
2	(Constant)	6,658	,846		7,867	,000	4,989	8,327		
	Idade	-,241	,115	-,126	-2,102	,037	-,467	-,015	,821	1,218
	Género	,299	,219	,076	1,366	,174	-,133	,730	,956	1,046
	Habilitações Literárias	,200	,123	,091	1,633	,104	-,042	,443	,944	1,059
	Contrato de Trabalho	,209	,113	,110	1,854	,065	-,013	,432	,834	1,200
3	PGRH_Total	-,411	,134	-,207	-3,071	,002	-,676	-,147	,653	1,533
	Compromisso_Organizacional	-,657	,114	-,414	-5,757	,000	-,882	-,432	,570	1,754
	(Constant)	6,560	,848		7,733	,000	4,887	8,233		
	Idade	-,246	,115	-,129	-2,150	,033	-,472	-,020	,820	1,219
	Género	,285	,219	,072	1,303	,194	-,146	,716	,954	1,048
3	Habilitações Literárias	,206	,123	,094	1,676	,095	-,036	,447	,943	1,060
	Contrato de Trabalho	,193	,113	,102	1,704	,090	-,030	,417	,823	1,214
	PGRH_Total	-,426	,134	-,214	-3,173	,002	-,690	-,161	,648	1,543
	Compromisso_Organizacional	-,631	,116	-,398	-5,447	,000	-,859	-,402	,552	1,811
	PGRH_CO	,132	,102	,072	1,286	,200	-,070	,334	,936	1,069

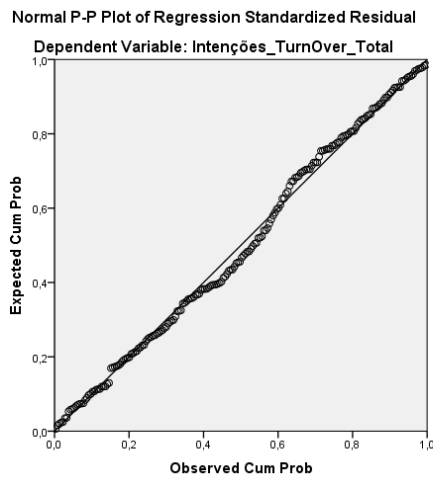
a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

## ANEXO H: Teste da $H_{2a}$

- *Homocedasticidade dos Erros*



- *Normalidade dos Erros*



- *Independência dos Resíduos*

O valor do Teste de Durbin-Watson obtido é de  $d = 1,832$ , pelo que se conclui que não existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

- *Multicolinearidade*

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	Idade	Género	Habilitações Literárias	Contrato de Trabalho	PGRH_Total	Compromisso_Afectivo_Total	PGRH_CA
1	1	4,542	1,000	,00	,01	,00	,00	,01			
	2	,267	4,122	,00	,25	,00	,00	,45			
	3	,123	6,077	,00	,47	,12	,06	,42			
	4	,052	9,327	,01	,03	,69	,36	,00			
	5	,015	17,446	,99	,24	,18	,58	,12			
2	1	6,387	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,283	4,749	,00	,16	,00	,00	,43	,00	,01	
	3	,140	6,761	,00	,61	,01	,01	,21	,04	,05	
	4	,096	8,158	,00	,00	,23	,09	,12	,10	,10	
	5	,053	11,015	,01	,01	,57	,40	,00	,01	,04	
	6	,029	14,777	,00	,04	,04	,04	,11	,80	,76	
	7	,012	23,053	,99	,18	,15	,47	,12	,05	,03	
3	1	6,671	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01
	2	,728	3,027	,00	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,90
	3	,273	4,939	,00	,15	,00	,00	,46	,00	,01	,05
	4	,140	6,910	,00	,61	,01	,01	,21	,04	,04	,00
	5	,095	8,368	,00	,01	,24	,09	,11	,10	,10	,01
	6	,052	11,289	,01	,01	,56	,41	,00	,00	,04	,01
	7	,028	15,329	,00	,04	,04	,03	,10	,81	,78	,03
	8	,012	23,583	,99	,18	,15	,46	,12	,05	,04	,00

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,122	1,714	,139	7,958	4	197	,000	
2	,630 <sup>b</sup>	,397	,379	1,441	,258	41,724	2	195	,000	
3	,630 <sup>c</sup>	,397	,375	1,445	,000	,007	1	194	,934	1,832

a. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade

b. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Afectivo\_Total

c. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Afectivo\_Total, PGRH\_CA

d. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,470	4	23,367	7,958	,000 <sup>b</sup>
	Residual	578,428	197	2,936		
	Total	671,897	201			
2	Regression	266,819	6	44,470	21,407	,000 <sup>c</sup>
	Residual	405,078	195	2,077		
	Total	671,897	201			
3	Regression	266,833	7	38,119	18,257	,000 <sup>d</sup>
	Residual	405,064	194	2,088		
	Total	671,897	201			

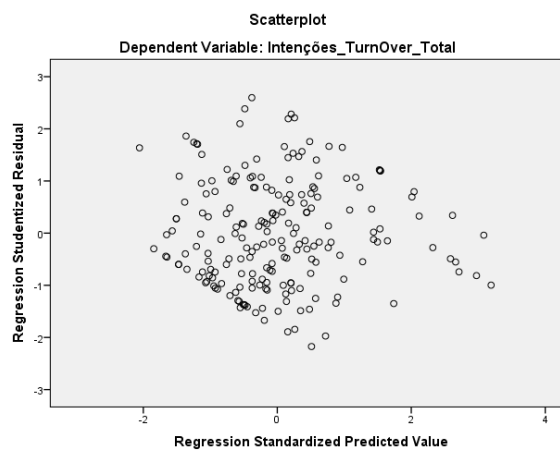
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
	Coefficients		Coefficients			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta							
1	(Constant)	1,977	,851		2,325	,021	,300	3,655		
	Idade	-,386	,134	-,202	-2,884	,004	-,650	-,122	,892	1,121
	Género	,249	,265	,063	,938	,349	-,274	,771	,965	1,037
	Habilitações Literárias	,338	,147	,154	2,295	,023	,048	,629	,968	1,033
	Contrato de Trabalho	,365	,132	,192	2,773	,006	,105	,624	,907	1,102
2	(Constant)	5,828	,832		7,001	,000	4,186	7,470		
	Idade	-,323	,115	-,169	-2,820	,005	-,550	-,097	,860	1,163
	Género	,281	,224	,071	1,257	,210	-,160	,723	,956	1,046
	Habilitações Literárias	,261	,125	,119	2,093	,038	,015	,506	,961	1,041
	Contrato de Trabalho	,222	,116	,117	1,913	,057	-,007	,452	,821	1,218
3	PGRH_Total	-,453	,140	-,227	-3,228	,001	-,730	-,176	,623	1,605
	Compromisso_Afectivo_Total	-,421	,088	-,353	-4,790	,000	-,594	-,248	,570	1,755
	(Constant)	5,833	,836		6,974	,000	4,183	7,482		
	Idade	-,324	,115	-,169	-2,814	,005	-,550	-,097	,859	1,164
	Género	,282	,225	,072	1,256	,211	-,161	,725	,955	1,047
	Habilitações Literárias	,261	,125	,119	2,089	,038	,015	,507	,960	1,042
	Contrato de Trabalho	,223	,117	,118	1,910	,058	-,007	,453	,820	1,219
PGRH_Total	-,451	,142	-,227	-3,177	,002	-,731	-,171	,611	1,637	
Compromisso_Afectivo_Total	-,422	,090	-,354	-4,708	,000	-,599	-,245	,549	1,820	
PGRH_CA	-,009	,109	-,005	-,083	,934	-,224	,206	,944	1,059	

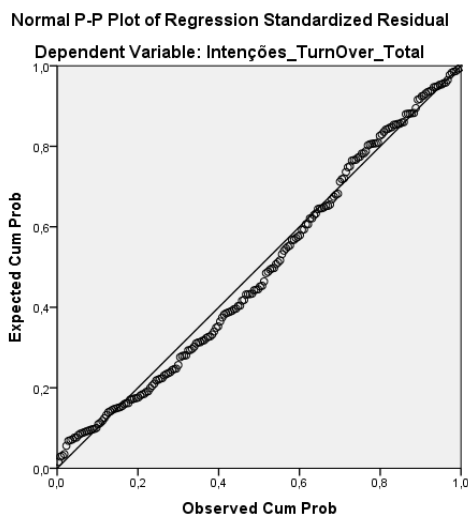
a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

## ANEXO I: Teste da $H_{2b}$

- *Homocedasticidade dos Erros*



- *Normalidade dos Erros*



- *Independência dos Resíduos*

O valor do Teste de Durbin-Watson obtido é de  $d = 1,797$ , pelo que se conclui que não existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

- *Multicolinearidade*

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimensio n	Eigenvalu e	Condition Index	Variance Proportions								
				(Constant)	Idade	Género	Habilitações Literárias	Contrato de Trabalho	PGRH_Tota l	Compromisso_In strumental_Total	PGRH_CI	
1	1	4,542	1,000	,00	,01	,00	,00	,01				
	2	,267	4,122	,00	,25	,00	,00	,45				
	3	,123	6,077	,00	,47	,12	,06	,42				
	4	,052	9,327	,01	,03	,69	,36	,00				
	5	,015	17,446	,99	,24	,18	,58	,12				
2	1	6,401	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,277	4,805	,00	,19	,00	,00	,46	,00	,00	,01	
	3	,128	7,071	,00	,50	,06	,03	,43	,04	,04	,00	
	4	,078	9,053	,00	,05	,24	,05	,00	,44	,00	,08	
	5	,060	10,351	,00	,06	,17	,19	,00	,12	,12	,42	
	6	,046	11,849	,01	,12	,42	,23	,00	,30	,30	,26	
	7	,010	25,312	,99	,08	,11	,49	,10	,10	,10	,23	
3	1	6,421	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,998	2,536	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,86
	3	,264	4,935	,00	,22	,00	,00	,44	,00	,00	,01	,06
	4	,126	7,152	,00	,46	,07	,04	,47	,04	,04	,00	,02
	5	,077	9,107	,00	,05	,24	,05	,00	,47	,00	,07	,01
	6	,059	10,441	,00	,07	,17	,22	,00	,09	,09	,39	,01
	7	,045	11,920	,01	,13	,41	,21	,00	,30	,30	,29	,01
	8	,010	25,610	,99	,07	,11	,49	,08	,10	,10	,25	,02

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,122	1,714	,139	7,958	4	197	,000	
2	,612 <sup>b</sup>	,374	,355	1,469	,235	36,604	2	195	,000	
3	,625 <sup>c</sup>	,391	,369	1,452	,017	5,347	1	194	,022	1,797

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,470	4	23,367	7,958	,000 <sup>b</sup>
	Residual	578,428	197	2,936		
	Total	671,897	201			
2	Regression	251,353	6	41,892	19,425	,000 <sup>c</sup>
	Residual	420,544	195	2,157		
	Total	671,897	201			
3	Regression	262,634	7	37,519	17,785	,000 <sup>d</sup>
	Residual	409,264	194	2,110		
	Total	671,897	201			

a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

b. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade

c. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Instrumental\_Total

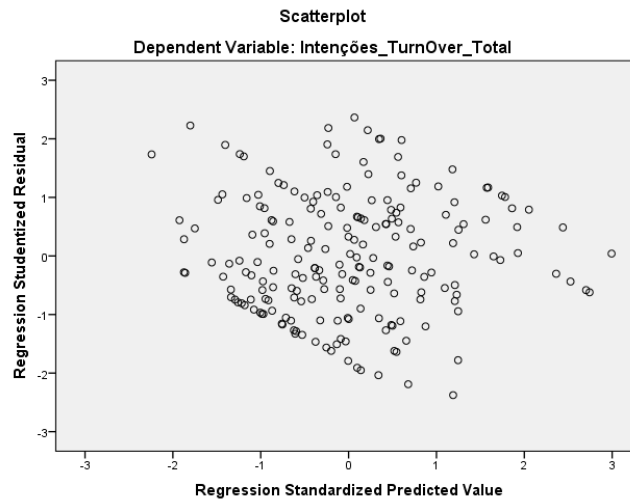
d. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Instrumental\_Total, PGRH\_CI

**Coefficients<sup>a</sup>**

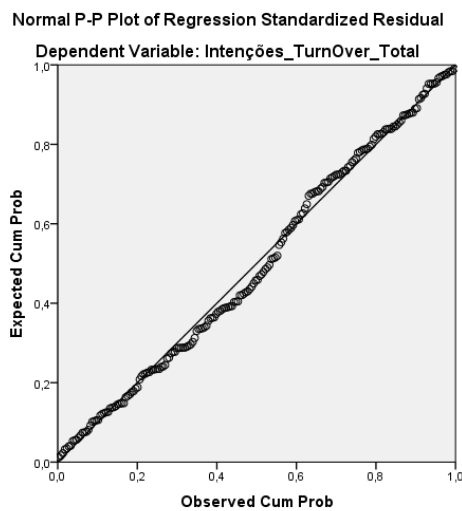
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,977	,851		2,325	,021	,300	3,655		
	Idade	-,386	,134	-,202	-2,884	,004	-,650	-,122	,892	1,121
	Género	,249	,265	,063	,938	,349	-,274	,771	,965	1,037
	Habilitações Literárias	,338	,147	,154	2,295	,023	,048	,629	,968	1,033
	Contrato de Trabalho	,365	,132	,192	2,773	,006	,105	,624	,907	1,102
	(Constant)	6,632	,931		7,126	,000	4,797	8,468		
2	Idade	-,313	,118	-,164	-2,645	,009	-,547	-,080	,837	1,194
	Género	,233	,228	,059	1,024	,307	-,216	,682	,961	1,041
	Habilitações Literárias	,195	,130	,089	1,498	,136	-,062	,451	,916	1,092
	Contrato de Trabalho	,340	,114	,180	2,997	,003	,116	,564	,893	1,120
	PGRH_Total	-,792	,115	-,398	-6,906	,000	-1,018	-,566	,968	1,033
	Compromisso_Instrumental_Total	-,369	,096	-,239	-3,864	,000	-,558	-,181	,838	1,193
3	(Constant)	6,345	,929		6,832	,000	4,514	8,177		
	Idade	-,328	,117	-,172	-2,797	,006	-,559	-,097	,835	1,198
	Género	,239	,225	,061	1,062	,290	-,205	,683	,961	1,041
	Habilitações Literárias	,222	,129	,101	1,717	,088	-,033	,476	,908	1,101
	Contrato de Trabalho	,293	,114	,155	2,570	,011	,068	,519	,865	1,156
	PGRH_Total	-,782	,113	-,393	-6,893	,000	-1,006	-,558	,967	1,034
	Compromisso_Instrumental_Total	-,319	,097	-,206	-3,286	,001	-,510	-,128	,796	1,257
PGRH_CI	,241	,104	,136	2,312	,022	,035	,447	,902	1,108	

## ANEXO J: Teste da $H_{2c}$

- *Homocedasticidade dos Erros*



- *Normalidade dos Erros*



- *Independência dos Resíduos*

O valor do Teste de Durbin-Watson obtido é de  $d = 1,852$ , pelo que se conclui que não existe auto correlação entre os resíduos ( $d \approx 2$ ).

- *Multicolinearidade*

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions							
				(Constant)	Idade	Género	Habilitações Literárias	Contrato de Trabalho	PGRH_Total	Compromisso_Nomativo_Total	PGRH_CN
1	1	4,542	1,000	,00	,01	,00	,00	,01			
	2	,267	4,122	,00	,25	,00	,00	,45			
	3	,123	6,077	,00	,47	,12	,06	,42			
	4	,052	9,327	,01	,03	,69	,36	,00			
	5	,015	17,446	,99	,24	,18	,58	,12			
2	1	6,367	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,286	4,719	,00	,15	,00	,00	,44	,00	,02	
	3	,142	6,693	,00	,59	,01	,00	,16	,05	,09	
	4	,105	7,786	,00	,03	,20	,09	,21	,04	,15	
	5	,053	10,959	,01	,01	,60	,35	,00	,03	,06	
	6	,035	13,518	,00	,02	,02	,11	,09	,75	,67	
	7	,012	22,777	,99	,20	,17	,45	,09	,13	,00	
3	1	6,635	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01
	2	,737	3,001	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,96
	3	,281	4,856	,00	,15	,00	,00	,45	,00	,02	,02
	4	,142	6,840	,00	,58	,01	,00	,16	,04	,09	,00
	5	,105	7,951	,00	,02	,20	,09	,21	,04	,15	,00
	6	,053	11,221	,01	,01	,61	,35	,00	,02	,06	,01
	7	,035	13,807	,00	,02	,02	,10	,10	,76	,68	,00
	8	,012	23,253	,99	,20	,16	,45	,08	,13	,00	,00

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,122	1,714	,139	7,958	4	197	,000	
2	,616 <sup>b</sup>	,380	,361	1,462	,241	37,851	2	195	,000	
3	,624 <sup>c</sup>	,389	,367	1,455	,009	2,846	1	194	,093	1,852

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93,470	4	23,367	7,958	,000 <sup>b</sup>
	Residual	578,428	197	2,936		
	Total	671,897	201			
2	Regression	255,227	6	42,538	19,908	,000 <sup>c</sup>
	Residual	416,670	195	2,137		
	Total	671,897	201			
3	Regression	261,251	7	37,322	17,632	,000 <sup>d</sup>
	Residual	410,646	194	2,117		
	Total	671,897	201			

a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

b. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade

c. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Nomativo\_Total

d. Predictors: (Constant), Contrato de Trabalho, Habilitações Literárias, Género, Idade, PGRH\_Total, Compromisso\_Nomativo\_Total, PGRH\_CN

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,977	,851		2,325	,021	,300	3,655		
	Idade	-,386	,134	-,202	-2,884	,004	-,650	-,122	,892	1,121
	Género	,249	,265	,063	,938	,349	-,274	,771	,965	1,037
	Habilitações Literárias	,338	,147	,154	2,295	,023	,048	,629	,968	1,033
	Contrato de Trabalho	,365	,132	,192	2,773	,006	,105	,624	,907	1,102
2	(Constant)	5,313	,830		6,405	,000	3,677	6,949		
	Idade	-,322	,117	-,168	-2,749	,007	-,553	-,091	,849	1,177
	Género	,250	,227	,063	1,102	,272	-,197	,697	,959	1,042
	Habilitações Literárias	,295	,126	,134	2,341	,020	,046	,543	,967	1,034
	Contrato de Trabalho	,282	,115	,149	2,440	,016	,054	,510	,856	1,168
3	PGRH_Total	-,519	,140	-,260	-3,692	,000	-,796	-,242	,639	1,565
	Compromisso_Nomativo_Total	-,353	,086	-,300	-4,109	,000	-,523	-,184	,598	1,673
	(Constant)	5,294	,826		6,411	,000	3,665	6,922		
	Idade	-,325	,117	-,170	-2,793	,006	-,555	-,096	,849	1,178
	Género	,219	,226	,056	,966	,335	-,228	,665	,953	1,049
	Habilitações Literárias	,298	,125	,136	2,381	,018	,051	,545	,966	1,035
	Contrato de Trabalho	,259	,116	,136	2,234	,027	,030	,487	,844	1,184
PGRH_Total	-,510	,140	-,256	-3,642	,000	-,785	-,234	,638	1,567	
Compromisso_Nomativo_Total	-,358	,086	-,304	-4,181	,000	-,527	-,189	,597	1,675	
	PGRH_CN	,173	,103	,096	1,687	,093	-,029	,375	,976	1,024

a. Dependent Variable: Intenções\_TurnOver\_Total

## ANEXO K: Comparação entre médias

- Testes ANOVA *one-way* e *post-hoc* LSD para a variável Idade

### ANOVA

Compromisso\_Afectivo\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24,435	3	8,145	3,602	,014
Within Groups	447,729	198	2,261		
Total	472,164	201			

### ANOVA

Compromisso\_Instrumental\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,302	3	8,767	6,802	,000
Within Groups	255,214	198	1,289		
Total	281,516	201			

### ANOVA

Compromisso\_Nomativo\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,252	3	9,751	4,248	,006
Within Groups	454,459	198	2,295		
Total	483,711	201			

### ANOVA

Intenções\_TurnOver\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	73,662	3	24,554	8,127	,000
Within Groups	598,235	198	3,021		
Total	671,897	201			

Multiple Comparisons										
Variável Dependente		(A) Idade	(B) Idade	Mean Difference (A-B)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
							Lower Bound	Upper Bound		
Compromisso Afetivo	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	-,062	,251	,806	-,56	,43		
			Entre os 40 aos 49 anos	-,856*	,301	,005	-1,45	-,26		
			Mais de 50 anos	-,656	,390	,094	-1,42	,11		
		Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos	,062	,251	,806	-,43	,56		
			Entre os 40 aos 49 anos	-,794*	,297	,008	-1,38	-,21		
			Mais de 50 anos	-,595	,386	,125	-1,36	,17		
		Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos	,856*	,301	,005	,26	1,45		
			Entre os 30 e os 39 anos	,794*	,297	,008	,21	1,38		
			Mais de 50 anos	,200	,421	,636	-,63	1,03		
		Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	,656	,390	,094	-,11	1,42		
			Entre os 30 e os 39 anos	,595	,386	,125	-,17	1,36		
			Entre os 40 aos 49 anos	-,200	,421	,636	-1,03	,63		
		Compromisso Instrumental	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	-,124	,189	,513	-,50	,25
					Entre os 40 aos 49 anos	-,774*	,227	,001	-1,22	-,33
					Mais de 50 anos	-,989*	,294	,001	-1,57	-,41
Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos			,124	,189	,513	-,25	,50		
	Entre os 40 aos 49 anos			-,650*	,224	,004	-1,09	-,21		
	Mais de 50 anos			-,865*	,292	,003	-1,44	-,29		
Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos			,774*	,227	,001	,33	1,22		
	Entre os 30 e os 39 anos			,650*	,224	,004	,21	1,09		
	Mais de 50 anos			-,215	,318	,499	-,84	,41		
Mais de 50 anos	Até aos 30 anos			,989*	,294	,001	,41	1,57		

			Entre os 30 e os 39 anos	,865*	,292	,003	,29	1,44
			Entre os 40 aos 49 anos	,215	,318	,499	-,41	,84
Compromisso Normativo	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	,005	,253	,983	-,49	,50
			Entre os 40 aos 49 anos	-,885*	,304	,004	-1,48	-,29
			Mais de 50 anos	-,728	,393	,065	-1,50	,05
		Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos	-,005	,253	,983	-,50	,49
			Entre os 40 aos 49 anos	-,891*	,299	,003	-1,48	-,30
			Mais de 50 anos	-,733	,389	,061	-1,50	,03
	Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos	,885*	,304	,004	,29	1,48	
		Entre os 30 e os 39 anos	,891*	,299	,003	,30	1,48	
		Mais de 50 anos	,158	,424	,710	-,68	,99	
	Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	,728	,393	,065	-,05	1,50	
		Entre os 30 e os 39 anos	,733	,389	,061	-,03	1,50	
		Entre os 40 aos 49 anos	-,158	,424	,710	-,99	,68	
Intenções de Saída	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	,303	,290	,297	-,27	,87
			Entre os 40 aos 49 anos	1,599*	,348	,000	,91	2,29
			Mais de 50 anos	1,087*	,450	,017	,20	1,97
		Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos	-,303	,290	,297	-,87	,27
			Entre os 40 aos 49 anos	1,296*	,343	,000	,62	1,97
			Mais de 50 anos	,784	,446	,081	-,10	1,66
	Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos	-1,599*	,348	,000	-2,29	-,91	
		Entre os 30 e os 39 anos	-1,296*	,343	,000	-1,97	-,62	
		Mais de 50 anos	-,512	,486	,294	-1,47	,45	
	Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	-1,087*	,450	,017	-1,97	-,20	
		Entre os 30 e os 39 anos	-,784	,446	,081	-1,66	,10	
		Entre os 40 aos 49 anos	,512	,486	,294	-,45	1,47	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- Testes ANOVA *one-way* e *post-hoc LSD* para a variável Contrato de Trabalho

**ANOVA**

Compromisso\_Afectivo\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	32,257	4	8,064	3,611	,007
Within Groups	439,907	197	2,233		
Total	472,164	201			

**ANOVA**

Compromisso\_Instrumental\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,970	4	3,243	2,379	,053
Within Groups	268,546	197	1,363		
Total	281,516	201			

**ANOVA**

Compromisso\_Nomativo\_Total

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,147	4	6,287	2,701	,032
Within Groups	458,564	197	2,328		
Total	483,711	201			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(A) Contrato de Trabalho	(B) Contrato de Trabalho	Mean Difference (A-B)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
						Compromisso Afectivo	Efectivo na Organização
A Termo Incerto	,812*	,312	,010	,20	1,43		
Temporário através ETT	1,200*	,473	,012	,27	2,13		
Efectivo na ETT	1,639	1,066	,126	-,46	3,74		
A Termo Certo	Efectivo na Organização	-,519*	,255	,043	-1,02		-,02
	A Termo Incerto	,292	,349	,403	-,40		,98
	Temporário através ETT	,681	,498	,173	-,30		1,66
	Efectivo na ETT	1,120	1,078	,300	-1,01		3,25
A Termo Incerto	Efectivo na Organização	-,812*	,312	,010	-1,43		-,20
	A Termo Certo	-,292	,349	,403	-,98		,40
	Temporário através ETT	,388	,529	,464	-,66		1,43
	Efectivo na ETT	,828	1,092	,450	-1,33		2,98
Temporário através ETT	Efectivo na Organização	-1,200*	,473	,012	-2,13		-,27
	A Termo Certo	-,681	,498	,173	-1,66		,30
	A Termo Incerto	-,388	,529	,464	-1,43		,66
	Efectivo na ETT	,439	1,149	,702	-1,83		2,70
Efectivo na ETT	Efectivo na Organização	-1,639	1,066	,126	-3,74		,46
	A Termo Certo	-1,120	1,078	,300	-3,25		1,01
	A Termo Incerto	-,828	1,092	,450	-2,98		1,33
	Temporário através ETT	-,439	1,149	,702	-2,70		1,83
Compromisso Instrumental	Efectivo na Organização	A Termo Certo	,567*	,199	,005	,17	,96
		A Termo Incerto	,346	,244	,157	-,13	,83
		Temporário através ETT	,471	,369	,203	-,26	1,20
		Efectivo na ETT	,699	,833	,403	-,94	2,34
	A Termo Certo	Efectivo na Organização	-,567*	,199	,005	-,96	-,17
		A Termo Incerto	-,221	,273	,419	-,76	,32
		Temporário através ETT	-,096	,389	,806	-,86	,67
		Efectivo na ETT	,131	,842	,876	-1,53	1,79
	A Termo Incerto	Efectivo na Organização	-,346	,244	,157	-,83	,13
		A Termo Certo	,221	,273	,419	-,32	,76
		Temporário através ETT	,125	,413	,763	-,69	,94
		Efectivo na ETT	,352	,854	,680	-1,33	2,04
	Temporário através ETT	Efectivo na Organização	-,471	,369	,203	-1,20	,26
		A Termo Certo	,096	,389	,806	-,67	,86
		A Termo Incerto	-,125	,413	,763	-,94	,69

		Efectivo na ETT	,227	,898	,800	-1,54	2,00
	Efectivo na ETT	Efectivo na Organização	-,699	,833	,403	-2,34	,94
		A Termo Certo	-,131	,842	,876	-1,79	1,53
		A Termo Incerto	-,352	,854	,680	-2,04	1,33
		Temporário através ETT	-,227	,898	,800	-2,00	1,54
Compromisso Nomativo	Efectivo na Organização	A Termo Certo	,540*	,260	,039	,03	1,05
		A Termo Incerto	,633*	,318	,048	,00	1,26
		Temporário através ETT	,817	,482	,092	-,13	1,77
		Efectivo na ETT	2,067	1,089	,059	-,08	4,21
	A Termo Certo	Efectivo na Organização	-,540*	,260	,039	-1,05	-,03
		A Termo Incerto	,093	,356	,795	-,61	,80
		Temporário através ETT	,277	,508	,587	-,73	1,28
		Efectivo na ETT	1,527	1,100	,167	-,64	3,70
	A Termo Incerto	Efectivo na Organização	-,633*	,318	,048	-1,26	,00
		A Termo Certo	-,093	,356	,795	-,80	,61
		Temporário através ETT	,184	,540	,734	-,88	1,25
		Efectivo na ETT	1,434	1,115	,200	-,77	3,63
	Temporário através ETT	Efectivo na Organização	-,817	,482	,092	-1,77	,13
		A Termo Certo	-,277	,508	,587	-1,28	,73
		A Termo Incerto	-,184	,540	,734	-1,25	,88
		Efectivo na ETT	1,250	1,173	,288	-1,06	3,56
	Efectivo na ETT	Efectivo na Organização	-2,067	1,089	,059	-4,21	,08
		A Termo Certo	-1,527	1,100	,167	-3,70	,64
		A Termo Incerto	-1,434	1,115	,200	-3,63	,77
		Temporário através ETT	-1,250	1,173	,288	-3,56	1,06

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.