



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**Novos Tempos,
Novos Desafios.**

O Compromisso Organizacional num contexto de Insegurança
Laboral

INÊS GODINHO TELLES PALHINHA

Coordenador de Seminário e Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO 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

Esta Dissertação de Mestrado representa não somente a conclusão de um projeto de investigação, mas também o cumprimento de um projeto pessoal e profissional.

É, por essa razão, um momento de reflexão que culmina no despertar de diversas experiências em que determinadas pessoas tiveram um papel particular que merece ser referido.

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a uma colega muito especial, a Ana, pelo suporte, pelo incentivo e por representar um exemplo de determinação.

Um agradecimento especial ao Professor Francisco Cesário por ser um dos Professores mais dedicados aos alunos e por nos transmitir que devemos e conseguimos ir mais além.

À minha mãe por interromper as minhas extensas jornadas em frente ao computador.

Ao meu pai e à minha mãe, mais uma vez, por me transmitirem os alicerces necessários ao sucesso, por me ensinarem a questionar tudo, por me transmitir que nada de grandioso se alcança sem esforço e trabalho árduo. Ao meu irmão por ser o meu orientador, por me dar a perspectiva e a visão que preciso nos momentos de dúvida.

Aos meus amigos por protestarem a minha ausência.

A todos os Professores que se revelaram uma referência profissional e aos quais retive valiosos ensinamentos, nomeadamente ao Professor Rui Bártolo, ao Professor Luís Andrade, ao Professor Jorge Senos, à Professora Mariana Miranda e ao Professor Pedro Almeida.

Por fim, ao ISPA, pessoas e organização, por representarem uma base fundamental para o meu desenvolvimento académico e por ser, de facto, uma instituição de referência.

RESUMO

Este estudo pretende analisar a relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional e verificar se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos exercem um efeito moderador nesta relação. Participaram neste estudo 525 participantes, colaboradores de diferentes organizações de todo o território português. Os resultados revelaram um efeito negativo e significativo entre Insegurança Laboral e Compromisso Afetivo; um efeito negativo e significativo entre Insegurança Laboral e Compromisso Normativo e um efeito positivo mas não significativo entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo. Não foi possível comprovar a existência de um efeito moderador das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Afetivo e Insegurança Laboral e Compromisso Normativo. Verificou-se, no entanto, um efeito moderador das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo. Observou-se ainda que, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos que exerceram um efeito moderador na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo foram: Integração e Acolhimento; Avaliação de Desempenho, Carreira e Comunicação.

Palavras-Chave: Insegurança Laboral, Compromisso Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

This study aims to provide empirical evidence about the relationship between Job Insecurity and Organizational Commitment. Additionally, it has been tested if Human Resources Management (HRM) practices plays a moderator effect on the relationship between Job Insecurity and Organizational Commitment. The results were based on a sample of 525 individuals, working in different organizations across the country.

Results indicated a negative and significant relationship between Job Insecurity and Affective Commitment; a negative and significant relationship between Job Insecurity and Normative Commitment and a positive but not significant relationship between Job Insecurity and Continuance Commitment. It was not possible to establish a moderation effect of Human Resources Management (HRM) practices in the relationship between Job Insecurity and Affective Commitment and Normative Commitment. However there was a moderating effect of the Human Resources Management (HRM) practices in the relationship between Job Insecurity and Continuance Commitment. The study also finds that the Human Resources Management (HRM) practices that have a moderation effect between Job Insecurity and Continuance Commitment were Reception and Integration, Performance Appraisal, Career and Communication.

Keywords: Job Insecurity, Organizational Commitment, Human Resources Management (HRM) practices

INDÍCE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| Mudanças no mundo do trabalho | 12 |
| REVISÃO DE LITERATURA | 12 |
| Compromisso Organizacional | 20 |
| Insegurança Laboral | 20 |
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 26 |
| MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO | 30 |
| MÉTODO..... | 31 |
| Participantes | 31 |
| Procedimento..... | 32 |
| <i>Análise Fatorial Exploratória</i> | 34 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 36 |
| Instrumentos | 37 |
| <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i> | 37 |
| <i>Insegurança Laboral</i> | 39 |
| <i>Compromisso Organizacional</i> | 40 |
| RESULTADOS | 41 |
| Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 41 |
| <i>Validade</i> | 41 |
| <i>Análise Fatorial Exploratória</i> | 41 |
| <i>Fiabilidade</i> | 44 |
| <i>Sensibilidade</i> | 45 |
| Escala de Compromisso Organizacional..... | 46 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 46 |
| <i>Fiabilidade</i> | 48 |
| <i>Sensibilidade</i> | 49 |
| Escala de Insegurança Laboral..... | 50 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 50 |
| <i>Fiabilidade</i> | 51 |
| <i>Sensibilidade</i> | 51 |

| | |
|---|----|
| Comparações entre Médias | 52 |
| Correlações..... | 55 |
| Testes de Hipóteses | 59 |
| DISCUSSÃO..... | 66 |
| Limitações e Recomendações | 68 |
| Implicações Práticas..... | 69 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 71 |
| ANEXOS..... | 75 |
| ANEXO A – Questionário | 76 |
| ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra | 82 |
| ANEXO C – Análise de Outliers | 85 |
| ANEXO D..... | 88 |
| 1. Análise das Qualidades Métricas | 88 |
| 1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 88 |
| 1.1.2 Análise da Fiabilidade | 88 |
| 1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total | 89 |
| 1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração..... | 90 |
| 1.1.2.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Formação | 90 |
| 1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da dimensão Avaliação de Desempenho | 91 |
| 1.1.2.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira..... | 91 |
| 1.1.2.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas | 92 |
| 1.1.2.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação..... | 92 |
| 1.1.2.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração | 93 |
| 1.1.3 Análise da Sensibilidade | 93 |
| 1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens | 93 |
| 1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala | 94 |
| 1.2 Escala de Compromisso Organizacional | 96 |
| 1.2.1 Fiabilidade..... | 96 |
| 1.2.1.1 Análise da Fiabilidade da Escala total..... | 96 |
| 1.2.1.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Compromisso Afetivo | 97 |
| 1.2.1.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Compromisso Calculativo | 97 |
| 1.2.1.4 Análise de Fiabilidade da dimensão Compromisso Normativo | 97 |
| 1.2.2 Sensibilidade | 99 |
| 1.2.2.1 Análise de Sensibilidade dos Itens | 99 |
| 1.2.2.2 Análise de Sensibilidade da Escala total | 99 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 1.3 | Escala de Insegurança Laboral | 100 |
| 1.3.1 | Fiabilidade | 101 |
| 1.3.2 | Sensibilidade | 101 |
| 1.3.2.1 | Análise de Sensibilidade dos Itens | 102 |
| 1.3.2.2 | Análise de Sensibilidade da Escala total | 102 |
| 2. | Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis | 103 |
| 3. | Comparação das Médias..... | 103 |
| 3.1 | Variável Idade | 103 |
| | Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 103 |
| | Idade e Compromisso Afetivo..... | 104 |
| | Idade e Compromisso Calculativo | 104 |
| 3.2 | Variável Habilitações Literárias..... | 105 |
| | Habilitações Literárias e Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 105 |
| | Habilitações Literárias e Compromisso Calculativo | 106 |
| | Habilitações Literárias e Compromisso Normativo | 107 |
| 3.3 | Variável Antiguidade | 107 |
| | Antiguidade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 108 |
| | Antiguidade e Compromisso Afetivo..... | 109 |
| | Antiguidade e Compromisso Calculativo..... | 110 |
| 3.4 | Variável Vínculo Laboral..... | 110 |
| | Vínculo Laboral e Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 112 |
| | Vínculo Laboral e Compromisso Afetivo | 113 |
| | Vínculo Laboral e Compromisso Calculativo | 114 |
| | Vínculo Laboral e Insegurança Laboral | 115 |
| 4. | Testes de Hipóteses | 115 |
| 4.1 | Hipótese 1..... | 115 |
| 4.2 | Hipótese 2..... | 115 |
| 4.3 | Hipótese 3..... | 116 |
| 4.4 | Efeito de Moderação | 117 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Exemplos de definições de Compromisso Organizacional | 14 |
| Tabela 2 - Exemplos de definições de Insegurança Laboral | 20 |
| Tabela 3 - Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 26 |
| Tabela 4 - Síntese das Hipóteses de Investigação..... | 30 |
| Tabela 5 - Caracterização da Amostra | 32 |
| Tabela 6 - Índices KMO para Análise Factorial Exploratória | 35 |
| Tabela 7 - Índices de Ajustamento para Modelo Factorial | 37 |
| Tabela 8 - Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 38 |
| Tabela 9 - Escala de Insegurança Laboral..... | 40 |
| Tabela 10 - Escala de Compromisso Organizacional..... | 41 |
| Tabela 11 - Resultados da Análise Factorial Exploratória | 41 |
| Tabela 12 - Variância Total Explicada..... | 42 |
| Tabela 13 - Matriz com Rotação de Factores..... | 42 |
| Tabela 14 - Variância Total Explicada..... | 43 |
| Tabela 15 - Matriz com Rotação de Factores..... | 43 |
| Tabela 16 - Fiabilidade da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 44 |
| Tabela 17 - Fiabilidade das dimensões da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 45 |
| Tabela 18 - Parâmetros de Normalidade da Escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos . | 46 |
| Tabela 19 - Índices de Ajustamento do Modelo de Compromisso Organizacional | 47 |
| Tabela 20 - Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional | 48 |
| Tabela 21 - Fiabilidade das Dimensões da Escala de Compromisso Organizacional | 49 |
| Tabela 22 - Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso Organizacional | 50 |
| Tabela 23 - Resultados da Análise Factorial Confirmatória | 51 |
| Tabela 24 - Fiabilidade da Escala de Insegurança Laboral | 51 |
| Tabela 25 - Parâmetros de Normalidade | 52 |
| Tabela 26 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para Variável Idade..... | 53 |
| Tabela 27 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para Variável Habilitações Literárias | 53 |
| Tabela 28 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para Variável Antiguidade..... | 54 |
| Tabela 29 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para Variável Vínculo Laboral | 55 |
| Tabela 30 - Matriz de Correlação de Pearson, Média e Desvio Padrão | 58 |
| Tabela 31 - Resultados da Regressão Linear Simples (H1) | 60 |
| Tabela 32 - Resultados da Regressão Linear Simples (H2) | 60 |

| | |
|---|----|
| Tabela 33 - Resultados da Regressão Linear Simples (H3) | 61 |
| Tabela 34 – Resultados da Regressão Linear Múltipla | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação

INTRODUÇÃO

Mudanças no mundo do trabalho

As últimas décadas do século XX foram marcadas por profundas mudanças na esfera laboral, e na própria sociedade em geral. Estas mudanças, fortemente motivadas pela intensificação da concorrência mundial, fruto do processo de globalização; pelas mudanças tecnológicas; reestruturação industrial e pelas recessões económicas (Howard, 1995; cit. por Buitendach & De Witte, 2005), vieram por em evidência a inadequação das estruturas organizacionais tradicionais em relação aos novos requisitos de sobrevivência e sucesso.

Este novo panorama competitivo acarretou em transformações nas organizações alterando o ambiente organizacional de simples e estável para complexo e instável (Bittencourt & Barbosa, 2004; cit. por Cervo, 2007). A condição de ajustamento por parte das organizações tornou-se imperativa de modo a garantir a sua sobrevivência, permanência e crescimento no mercado económico vigente.

Segundo Cascio (1998; cit. por Sverke & Hellgren, 2002) as organizações têm duas opções para se tornarem mais lucrativas; aumentar os seus ganhos ou reduzir os seus custos, frequentemente reduzindo o número de colaboradores.

Com efeito, muitas organizações foram forçadas a recorrer a reestruturações, fusões e aquisições, *rightsizing*, reduções de pessoal, reformas antecipadas e à flexibilização do trabalho (e.g. trabalho temporário ou a tempo parcial) na tentativa de reduzir custos e aumentar a competitividade (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006).

Já se antevia o período turbulento que vivemos hoje assim como a fragilidade dos indivíduos frente às novas exigências das organizações. Torna-se evidente que as mudanças no mercado de trabalho não impactaram apenas nos indivíduos que perderam o emprego mas também naqueles que permanecem empregados. Os esforços de flexibilização funcional e numérica nas empresas resultaram na procura de novos tipos de competências e mudanças nos contratos de trabalho, sendo notório o crescente interesse na contratação de colaboradores a curto termo ou termo certo, ao invés de contratos sem termo (Cascio, 1998; McLean, Parks, Kidder, & Gallagher, 1998; Pfeffer, 1998; Sverke, Gallagher, & Hellgren, 2000; cit. por Sverke & Hellgren, 2002). Consequentemente, os sobreviventes dos processos de *downsizing* têm de fazer mais com menos recursos, aumentando a sua carga de trabalho e a incerteza relativa ao seu desempenho (Burke & Nelson, 1998; Hartley, Jacobson, Klandermans, & van Vuuren, 1991; cit. por Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006).

Todas estas mudanças estruturais tendem a produzir sentimentos de Insegurança no seio dos colaboradores não só em relação aos seus empregos mas também em relação ao seu futuro em geral (Hartley, Jacobson, Klandermans, & vanVuuren, 1991; Hellgren, Sverke, & Isaksson, 1999; Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993; cit. por Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006). Cheng & Chan (2008) afirmam que a Insegurança Laboral afigura-se já como um dos fenómenos mais reflectores da vida de trabalho contemporânea.

Este fenómeno assume níveis particularmente inquietantes em Portugal não só pelas consequências que transporta ao nível individual e organizacional mas também porque aparenta não desaparecer num futuro próximo.

A incerteza que as organizações enfrentam atualmente torna difícil, senão impossível, garantir o emprego vitalício, algo que no passado estava implícito no contrato psicológico entre organizações e colaboradores e contribuía para promover um forte Compromisso com a organização (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; cit. por Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998).

Diversos estudos têm revelado que sentimentos de Insegurança Laboral, resultantes sobretudo das mudanças económicas vigentes, podem ameaçar o Compromisso Organizacional (De Witte, 1997; Rosenblatt & Ruvio, 1996; cit. por Bosman, Buitendach & Laba, 2005).

É objetivo desta investigação analisar o impacto da Insegurança Laboral nas três componentes do Compromisso Organizacional e estudar se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem desempenhar um papel moderador nesta relação.

Como pano de fundo, é feita uma revisão da evolução do Compromisso Organizacional e das Práticas de Gestão de Recursos Humanos um pouco à luz das profundas mudanças que têm ocorrido no mercado laboral.

REVISÃO DE LITERATURA

Compromisso Organizacional

As variadas definições de Compromisso Organizacional culminam num ponto de acordo assente no facto de este ser a) uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, b) uma força estabilizadora ou impositora c) que direciona comportamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

Tabela 1 – Exemplos de definição de Compromisso Organizacional

| Referência | Definição |
|---|---|
| Mowday, Porter & Steers (1979; cit. por Meyer & Herscovitch, 2001, p.302) | “A força relativa de identificação de um indivíduo com uma organização em particular e o seu respetivo envolvimento” |
| O’Reilly & Chatman (1986, cit. por Meyer & Herscovitch, 2001, p. 302) | ”Vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflete o grau em que este internaliza ou adota as perspetivas de uma dada organização” |
| Allen & Meyer (1991) | “Estado psicológico que liga o indivíduo à organização (tornando o <i>turnover</i> menos apetecível).” |
| Wiener (1982; cit. por Meyer & Herscovitch, 2001, p. 302) | “A totalidade de pressões normativas para agir de uma forma que atenda os objetivos e interesses organizacionais.” |

As duas principais abordagens de investigação do Compromisso Organizacional são a atitudinal, que enfatiza a natureza do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização e focaliza possíveis atitudes que predis põem futuros comportamentos de Compromisso; e a comportamental segundo a qual o Compromisso se expressa fundamentalmente em comportamentos ou atos, sendo as atitudes fruto de comportamentos (Mowday, Porter & Steers, 1982; cit. por Allen & Meyer, 1991).

O panorama evolutivo da conceptualização do Compromisso Organizacional integra desde conceções tão amplas como as de Etzione, passando por abordagens mais específicas de carácter unidimensional como a teoria dos *side-bets* de Becker (1960) e a abordagem de Mowday, Porter & Steers (1982) até aos esforços mais recentes destinados a identificar as componentes do Compromisso Organizacional enquanto entidade multidimensional.

Apesar de inicialmente ter sido abordado numa perspetiva unidimensional é hoje amplamente aceite que o Compromisso Organizacional é um constructo multidimensional (Meyer & Allen, 1997; cit. por Nascimento *et al.*, 2008).

As duas principais abordagens multidimensionais foram desenvolvidas na década de 80, uma por O'Reilly & Chatman (1986) e outra por Allen & Meyer (1984). Houve outras abordagens multidimensionais (e.g. Angle & Perry, 1981; Jaros *et al.*, 1993; cit. por Cohen, 2007) mas estas tiveram muito menos impacto (Meyer & Herscovitch, 2001).

Apesar de O'Reilly & Chatman terem trazido importantes contribuições poucos investigadores seguiram esta abordagem (Cohen, 2007). Por outro lado, a abordagem de Meyer & Allen (1984) tornou-se a dominante no campo de estudo do Compromisso Organizacional.

O Modelo das Três-Componentes de Meyer & Allen (1991) apresenta um carácter conciliador relativamente às conceptualizações prévias efetuadas na literatura, já que foi desenvolvido a partir de uma síntese dos traços comuns identificados nas distintas definições unidimensionais do Compromisso Organizacional e será o modelo de referência do presente trabalho.

Segundo este modelo o Compromisso dos colaboradores com a organização reflete-se através de três estados psicológicos diferentes; os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (Compromisso Afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (Compromisso Calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (Compromisso Normativo). Importa referir que o Compromisso Calculativo é conceptualmente bidimensional (Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002, cit. por Nascimento *et al.*, 2008), correspondendo uma dimensão a “custos associados à mudança” e a outra à “ausência de alternativas à atual situação”.

O Compromisso Organizacional é, assim, o estado psicológico determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades e através do qual se (a) caracteriza a relação do colaborador com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar membro da organização (Meyer & Allen, 1991).

Allen & Meyer (1991) alertam para a importância de reconhecer que o indivíduo pode experienciar simultaneamente todos estes três estados psicológicos a vários níveis. Assim, um colaborador pode sentir um forte desejo e necessidade de permanecer na organização e pouca obrigação de o fazer. Outro colaborador pode sentir pouco desejo, moderada necessidade e uma forte obrigação em permanecer na organização.

Meyer & Herscovitch (2001) acrescentam que a força de cada estado psicológico pode ser medida e que, juntas, estas medidas refletem o “Perfil de Compromisso” do colaborador. Esta ferramenta pode revelar-se particularmente útil numa organização por permitir identificar pontos que orientarão as medidas interventivas.

Apesar de muitos autores (e.g. Meyer & Allen, 1991; Somers, 1995; cit. por Meyer & Parfyonova, 2010) argumentarem que os colaboradores podem experienciar vários níveis das três componentes do Compromisso e que estas se combinam para influenciar o comportamento organizacional, os estudos que analisam os efeitos de interação entre as três componentes são relativamente raros (Meyer & Parfyonova, 2010).

O estado psicológico subjacente às três componentes do Compromisso desenvolve-se, como será de esperar, tendo em conta as suas diferenças conceptuais, em função de diferentes antecedentes e apresentando diferentes implicações para o comportamento no trabalho.

Os antecedentes do Compromisso Organizacional foram divididos na meta-análise realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) em quatro grandes categorias; variáveis demográficas (e.g. idade, género, educação, tempo na organização), diferenças individuais (locus de controlo e auto-eficácia), experiências de trabalho (e.g. suporte organizacional, liderança transformacional, ambiguidade de papel, conflito de papel, justiça distributiva) e alternativas/investimentos (e.g. transferência de competências).

Os resultados mostraram que, a idade e o tempo na organização apresentam alguma influência, apesar de fraca, com todas as três componentes do Compromisso. No que diz respeito às diferenças individuais os dados revelaram que o locus de controlo externo apresenta uma relação negativa com o Compromisso Afetivo e uma relação positiva, ainda que baixa, com a auto-eficácia (Meyer *et al.*, 2002)

Apesar de as variáveis demográficas e as diferenças individuais terem o potencial de contribuir para o desenvolvimento do Compromisso Afetivo, Normativo e Calculativo, as influências mais fortes tendem a ser situacionais (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Meyer *et al.*, 2002). Estes resultados suportam o argumento que, tentativas de recrutar ou seleccionar colaboradores predispostos a comprometerem-se afetivamente será menos eficaz do que gerir cuidadosamente as suas experiências após a entrada na organização (Irving & Meyer, 1994; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991; cit. por Meyer *et al.*, 2002).

O Compromisso Afetivo desenvolve-se através de experiências anteriores de trabalho que satisfazem sobretudo necessidades psicológicas do colaborador (e.g. equidade na distribuição de remunerações, boas relações interpessoais, clareza de papel) levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no desempenho da sua função (*feedback*, desafio, autonomia, percepção de justiça na distribuição de recompensas e

participação no processo de tomada de decisão) (Allen & Meyer, 1991; Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). O suporte organizacional foi apontado na meta-análise realizada por Meyer *et al.*,(2002) como estando fortemente relacionado com o desenvolvimento do Compromisso Afetivo. Este resultado é consistente com o argumento de Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa's (1986, cit. por Meyer *et al.*,2002) sustentando que, organizações que queiram colaboradores afetivamente comprometidos devem demonstrar o seu Compromisso proporcionando um ambiente laboral de suporte. O suporte organizacional contribui para o desenvolvimento do Compromisso Afetivo ao satisfazer necessidades sócio emocionais do colaborador (Meyer & Parfyonova, 2010). As organizações podem promover este ambiente de suporte tratando os colaboradores de forma justa e proporcionando uma liderança forte (Meyer *et al.*,2002).

As pesquisas relativas aos antecedentes do Compromisso Calculativo têm-se focado sobretudo nos custos económicos inerentes à descontinuação de um curso de ação (Meyer & Parfyonova, 2010). Nesta perspetiva, o Compromisso Calculativo está na linha da teoria dos *side-bet* de Becker e do retorno do investimento (Rusbult & Farrell, 1983; cit. por Meyer & Parfyonova, 2010). Assim, o Compromisso Calculativo desenvolve-se à medida que o indivíduo faz um conjunto de investimentos (e.g *side bets*) que serão perdidos com a saída da organização. Estes investimentos podem estar ou não diretamente relacionados com o trabalho, por exemplo perder o investimento em determinadas competências que não são transferíveis para outra organização, a perda de benefícios atrativos, a perda de privilégios na reforma, podem ser percebidos como potenciais custos de sair da organização (Allen & Meyer, 1991). Tal significa que, caso o colaborador constata que sair da organização resultará na perda de todos os investimentos, este poderá decidir permanecer na organização em vez de perder esses investimentos. Allen & Meyer (1991) concluíram que, colaboradores que adquiriram competências transferíveis a outros contextos de trabalho durante o período que estiveram na organização, estarão em melhor posição para sair da organização comparativamente com os colaboradores mais novos e com menos experiência.

Becker (1960) verificou também que, os colaboradores podem ponderar custos sociais quando se desviam de linhas consistentes de atividade que são consideradas as “certas e apropriadas pela sociedade ou grupo social” (Meyer & Parfyonova, 2010). Esta constatação pode justificar por exemplo a existência de antecedentes comuns com o Compromisso Normativo, uma vez que estes custos sociais poderão igualmente estar envolvidos no desenvolvimento do Compromisso Normativo (Powell & Meyer, 2004; cit. por Meyer & Parfyonova, 2010).

Meyer & Allen (1997) incluíram também a falta de alternativas de emprego como base para o desenvolvimento do Compromisso Calculativo.

Já o Compromisso Normativo desenvolve-se quando o indivíduo a) internaliza um conjunto de normas referentes a uma conduta adequada (e.g., socialização) e quando b) cria um sentimento de obrigação em retribuir determinados benefícios à organização (Meyer & Allen, 1991). As experiências de socialização que conduzem ao sentimento de obrigação podem começar com a observação de modelos de conduta da organização ou em experiências de socialização presentes na família ou na cultura (Meyer, Srinivas, Jaydeep & Topolnytsky, 2007). Colaboradores que foram levados a considerar, por via de várias práticas organizacionais prévias, que a organização merece lealdade estarão mais dispostos a desenvolver um forte Compromisso Normativo (Meyer & Allen, 1997; cit. por Meyer *et al.*, 2002).

Meyer & Parfyonova (2010) propõem que o Compromisso Normativo constitui um dever moral e uma obrigação em “pagar a dívida”. Tendo em conta a perspetiva do Contrato Psicológico os autores argumentam que os colaboradores que aceitam a norma de Compromisso vitalício consideram que tal Compromisso é moralmente certo para a sua determinação em permanecer na organização independentemente do *status* ou satisfação que a organização proporciona ao longo dos anos.

Como referido anteriormente, existe a possibilidade de uma dada variável antecedente poder contribuir para o desenvolvimento de uma ou mais componentes do Compromisso Afetivo, Calculativo ou Normativo dependendo da forma como é percecionado pelos colaboradores. Esta constatação explica a possibilidade de, por exemplo, o Compromisso Afetivo e Normativo apresentarem uma forte correlação. Por exemplo, oportunidades de formação podem contribuir para um estado afetivo, de necessidade ou de obrigação dependendo se é percecionado como suporte organizacional, um investimento para adquirir competências organizacionais específicas ou um benefício que requer reciprocidade, respetivamente (Meyer & Parfyonova, 2010).

No que respeita aos consequentes do Compromisso Organizacional as investigações apontam para uma relação negativa com o *turnover* e com a intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). A relação mais forte foi com o Compromisso Afetivo, seguido do Compromisso Normativo e do Compromisso Calculativo (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). O Compromisso Afetivo apresenta ainda uma relação negativa com o absentismo (Meyer *et al.*, 2002). De facto, a pesquisa revela que o Compromisso Afetivo é o que apresenta relações mais fortes com os comportamentos organizacionais desejáveis como o desempenho e comportamentos de cidadania organizacional, seguido do Compromisso

Normativo (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004; Buitendach & De Witte, 2005; cit. por Meyer *et al.*, 2002). O Compromisso Calculativo tende a não relacionar-se ou relacionar-se negativamente com estes comportamentos (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004; cit. por Meyer *et al.*, 2002). O Compromisso Afetivo está também relacionado com a satisfação no trabalho. Já a relação do Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo com a satisfação no trabalho é fraca (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer *et al.*, 2002; cit. por Grdinocac & Yancey, 2010).

O Compromisso Afetivo encontra-se ainda associado a menores níveis de *stress*, Meyer *et al.*, 2002), ao bem-estar psicológico (Siu, 2002; cit. por Grdinocac & Yancey, 2010) e menores níveis de conflito trabalho-família. Já o Compromisso Calculativo apresenta uma relação positiva com o *stress* e conflito trabalho família (Meyer *et al.*, 2002).

Insegurança laboral

Dadas as mudanças que têm ocorrido no mercado de trabalho o construto da Insegurança Laboral sofreu, ele próprio, uma mudança de sentido. Durante os anos 60 e 70 o construto foi considerado como um motivador (Segurança Laboral) em vez de um *stressor* (e.g. Hackman & Oldham, 1975; Rizzo, House & Lirtzman, 1970; cit. por Sverke, Hellgren & Näswall, 2006). A partir de 1980 a pesquisa começou a focar-se sistematicamente na Insegurança Laboral e um vasto leque teórico começou a ganhar forma.

Tabela 2 – Exemplos de definições de Insegurança Laboral

| Referência | Definição |
|---|--|
| Greenhalgh & Rosenblatt (1984; cit. por De Witte, 2005) | "Perceção de impotência em manter uma continuidade desejável perante uma situação ameaçadora de perda de emprego" |
| Davy <i>et al.</i> (1997; cit. por Bosman, Buitendach & Laba, (2005) | "Expectativas em relação à continuidade da situação de emprego" |
| Sverke, Hellgren & Näswall (2002, p. 243) | "Antecipação subjetiva de um acontecimento involuntário relacionado com a perda de emprego" |
| De Witte (1999, p. 156) | "Perceção de ameaça de perda de emprego e preocupações associadas a esta ameaça" |
| Hartley, Jacobson, Klandermans & van Vuuren (1991, cit. por De Witte, 2005) | "Preocupação genérica acerca da existência continuada do trabalho no futuro, mantendo as suas características atuais." |

Estas definições permitem clarificar que existe uma distinção entre Insegurança Laboral e perda de emprego caracterizada por uma diferença na natureza da experiência em si. A perda de emprego é imediata enquanto a Insegurança Laboral é uma experiência diária que envolve uma incerteza prolongada em relação ao futuro, sendo por isso passível de ser uma maior fonte de ansiedade (Sverke, Hellgren e Näswall, 2002).

Alguns autores (e.g. Pearce, 1998; cit. por Sverke, Hellgren e Näswall, 2002) definem a Insegurança Laboral como um fenómeno objetivo. Estas definições são baseadas no pressuposto de que a Insegurança Laboral ocorre como resultado de um fenómeno contextual (recessão, *downsizing*, mudança estrutural na empresa) independente das experiências do indivíduo e da interpretação da situação. No entanto De Witte & Näswall (2003) constataram que, entre os colaboradores que experienciavam maiores níveis de Insegurança Laboral estavam os trabalhadores permanentes, em vez dos temporários, e que estes revelavam

menores níveis de satisfação no trabalho e Compromisso Organizacional comparativamente com os trabalhadores temporários. No seguimento deste estudo os autores argumentaram que, a Insegurança Laboral não pode ser definida apenas através de características situacionais mas deve também conter um elemento de subjetividade.

De facto, a maioria das definições de Insegurança Laboral aponta como base fundamental do construto a perceção subjetiva (De Witte, 1999; vanVuuren, 1990; cit. por Sverke *et al.*, 2002). O foco na experiência subjetiva do indivíduo implica a diferença entre perceções e realidade objetiva e destaca a forma pela qual as perceções formam esta realidade subjetiva. Assim, dois colaboradores na mesma situação podem experienciar diferentes níveis de Insegurança Laboral porque percebem e interpretam a situação de forma diferente.

Muitas definições evidenciam também a natureza involuntária da Insegurança Laboral (e.g. Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; cit. por Sverke, *et al.*, 2002) o que significa que a pesquisa não se foca nos colaboradores que escolhem deliberadamente um emprego incerto (e.g. preferem trabalhar com um contrato temporário porque é mais adaptado às suas necessidades atuais). Colaboradores inseguros experienciam uma discrepância entre o nível de segurança de que gostariam e o nível percebido de segurança que o empregador oferece (Hartley *et al.*, 1991; cit por Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; De Witte, 2005). O sentimento de impotência percebido pelos trabalhadores é também frequentemente mencionado por vários autores.

Existem, no entanto, algumas discrepâncias nos pontos de vista científicos relativamente a outras componentes da Insegurança Laboral. Borg (1992; cit. por De Witte, 2005) diferencia entre Insegurança Laboral cognitiva (probabilidade de perder de emprego) e Insegurança Laboral afetiva (medo de perder o emprego). Outros autores diferenciam Insegurança Laboral qualitativa e Insegurança Laboral quantitativa (Hellgren & Sverke, 2002). A Insegurança Laboral qualitativa refere-se a perceções de potenciais perdas na qualidade do trabalho como deterioração das condições de trabalho, falta de oportunidades de carreira, diminuição do salário, maior carga de trabalho (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). A Insegurança Laboral quantitativa refere-se à continuidade (ou perda) do trabalho em si (De Witte, 2005). A presente revisão da literatura e posterior investigação irá focar-se apenas na Insegurança Laboral quantitativa.

Estima-se que a prevalência da Insegurança Laboral alcance proporções bastante volumosas. Uma vez que a Insegurança Laboral não conduz necessariamente ao desemprego, a população com sentimentos de Insegurança Laboral poderá ser consideravelmente maior do que o número de funcionários que perdem realmente o emprego (De Witte, 2005). De Weerdt

et al. (2004; cit. por De Witte, 2005) notaram que a percepção de Insegurança Laboral aumentou na maioria dos países europeus nos últimos 5 anos.

A prevalência da Insegurança Laboral enquanto percepção subjetiva impulsionou uma vasta gama de estudos sobre as suas causas e antecedentes (e.g., Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Hartley et al., 1991; cit. por De Witte, 2005).

Os antecedentes são frequentemente divididos em três níveis; variáveis de nível macro como a região ou a organização (e.g. grau de desemprego nacional ou regional, mudanças na estrutura organizacional); características individuais que determinam a posição do trabalhador na empresa (e.g. idade, tempo de serviço, nível ocupacional) e traços de personalidade.

A pesquisa revela que particularmente os traços locus de controlo e afetividade negativa estão associados à Insegurança Laboral (Hartley et al., 1991; Sverke, Hellgren, Näswall, Chirumbolo, De Witte & Goslinga, 2004, cit. por De Witte, 2005). Indivíduos com um locus de controlo interno sentem que têm controlo sob as suas vidas o que reduz a sua percepção de Insegurança Laboral. A afetividade negativa caracteriza-se por uma tendência geral para se ver a si mesmo e ao ambiente de um ponto de vista negativo. Esta atitude estende-se à vida profissional e conseqüentemente à maior percepção de Insegurança Laboral.

A percepção de Insegurança Laboral também resulta largamente das condições objetivas em que as pessoas trabalham. De acordo com a pesquisa os antecedentes mais importantes são as variáveis macro e as variáveis de posicionamento (Ashford et al., 1989; Hartley et al., 1991; cit. por De Witte, 2005). Os dados revelam que existe uma clara correlação entre a percepção subjetiva de Insegurança Laboral e a percentagem nacional de desemprego num dado momento (Nätti, Happonen, Kinnunen & Mauno, 2005, cit. por De Witte, 2005). Estes dados são reforçados por Näswall & De Witte (2003) que referem que a Insegurança Laboral reflete a situação económica do mercado de trabalho. De Witte (2005) refere ainda que, a categoria de trabalhadores que integra a classe operária, o setor industrial, os trabalhadores com baixa qualificação e os trabalhadores com contratos temporários têm uma maior probabilidade de ser demitidos e conseqüentemente tendem mais frequentemente a perceber o seu trabalho como inseguro.

A Insegurança Laboral, por refletir uma constante preocupação em relação ao futuro, conduz a uma série de conseqüências negativas para os trabalhadores. A Insegurança Laboral é considerada como um *stressor* em muitos modelos teóricos da Psicologia (e.g. Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996; Warr, 1987; cit. por De Witte, 2005) e como tal tem um impacto negativo na saúde e bem-estar dos colaboradores. A Insegurança Laboral apresenta uma correlação negativa com a satisfação no trabalho (e.g. Ashford et al., 1989; Davy, Kinicki & Scheck, 1997; Rosenblatt, Talmud & Ruvio, 1999, cit. por De Witte, 2005) com os

indicadores gerais de bem-estar psicológico (Büssing, 1999; Hellgren et al., 1999; cit. por De Witte, 2005) e com a satisfação de vida (Lim, 1997; cit. por De Witte, 2005). Apresenta ainda uma correlação positiva com o *burnout* (Dekker & Schaufeli, 1995; cit. por De Witte, 2005) podendo ainda conduzir a *stress* crónico caso o sentimento de Insegurança Laboral persista (van Vuuren, 1990; cit. por De Witte, 2005). Noutras investigações (Burchell, 1994; Hartley et al., 1991; Landsbergis, 1988; van Vuuren, 1990; cit. por De Witte, 2005) regista-se um aumento do nível de irritação e ansiedade, de sintomas psicossomáticos e queixas físicas (pressão arterial e doenças coronárias).

Em consonância com o direcionamento atual da pesquisa emergiram diversos modelos teóricos na tentativa de explicar as consequências negativas da Insegurança Laboral.

Segundo o Modelo de Provação Latente de Jahoda (1982, cit. por De Witte, 2005) a Insegurança Laboral é vivida de um modo negativo uma vez que o trabalho representa, na maioria das sociedades contemporâneas, a chave para a integração, participação e reconhecimento social permitindo a satisfação de necessidades económicas e sociais nomeadamente o estabelecimento de contactos sociais fora da família, a capacidade de estruturação horária e desenvolvimento pessoal e social. A ameaça de perda de emprego envolve a frustração dessas necessidades e a potencial perda de recursos financeiros e sociais importantes.

A pesquisa sugere que a Insegurança Laboral pode ter consequências tão prejudiciais como a perda de emprego (Dekker & Schaufeli, 1995; Latack & Dozier, 1986; cit. por Sverke, Hellgren & Näswall, 2002). Tal, é consistente com a proposta central da investigação sobre *stress* em que a antecipação de um evento stressante é tão ou mais *stressante* do que o evento em si (Lazarus & Folkman, 1984; cit. por Sverke, Hellgren & Näswall, 2002).

Também outros dois fatores decorrentes da investigação sobre *stress* desempenham um papel fulcral na compreensão da Insegurança Laboral; a imprevisibilidade e a falta de controlo (Furda & Meijman, 1992; cit. por De Witte, 2005). A Insegurança Laboral representa em primeiro lugar imprevisibilidade. Os colaboradores não sabem o que vai acontecer no futuro o que dificulta a adoção de estratégias eficazes e adequadas para fazer face ao *stressor* (De Witte, 2005). Já a certeza de demissão pelo menos permite ao colaborador atuar no sentido de desenvolver estratégias para enfrentar a situação (e.g. procurar outros empregos). Warr (1987; cit. por De Witte, 2005) no seu modelo “Vitamin” distinguiu nove aspetos da situação de trabalho que influenciam o bem-estar psicológico. Um desses aspetos refere-se à clareza ambiental que está associado à previsibilidade, sugerindo que a falta de previsibilidade reduz o bem-estar psicológico. A falta de controlo desempenha um papel talvez ainda mais importante (De Witte, 2005). Diversos autores consideram a falta de controlo (ou sentimento

de impotência) como o cerne da Insegurança Laboral (e.g. Dekker & Schaufeli, 1995; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, cit. por De Witte, 2005) referindo que os *stressores* incontroláveis são mais prejudiciais do que os *stressores* imprevisíveis porque o indivíduo não pode fazer nada para reduzir a sua natureza agravante. Esta constatação pode explicar o facto de o bem-estar aumentar nos colaboradores que tem a certeza que vão ser demitidos, após um longo período de Insegurança (De Witte, 2005). Estes colaboradores passam novamente a ter controlo sob as suas vidas.

A Teoria do Contrato Psicológico pode revelar-se igualmente importante (Sverke et al., 2004; van Vuuren, 1990, cit. por De Witte, 2005). O contrato psicológico, como já foi referido num momento anterior deste trabalho, refere-se à perceção das obrigações mútuas entre empregado e empregador.

Dentro do contrato psicológico tradicional, o intercâmbio entre a segurança (por parte do empregador) e fidelidade (por parte do funcionário) é crucial. Assim os funcionários percebem a sua experiência de trabalho insegura como uma violação do contrato psicológico (Sverke et al., 2004). Tal violação tem consequências negativas para o bem-estar do trabalhador assim como para o seu Compromisso com a organização (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992; cit por De Witte, 2005).

A Insegurança Laboral também abarca portanto implicações na esfera organizacional. Para além de uma diminuição do Compromisso Organizacional a Insegurança Laboral é frequentemente associada a um aumento da desconfiança relativa à gestão da empresa (Ashford et al., 1989; cit. por De Witte, 2005), resistência contra a mudança organizacional (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; cit. por De Witte, 2005), diminuição do desempenho e uma redução de comportamentos de cidadania organizacional (Bultena, 1998; cit. por De Witte, 2005). A Insegurança Laboral parece ainda fortalecer as intenções de saída da organização (Davy et al., 1997; cit. por De Witte, 2005; Sverke et al., 2006).

Todos estes comportamentos e atitudes são passíveis de prejudicar a eficácia da organização. Estas reacções podem indicar uma forma de ressentimento por parte dos colaboradores porque experienciaram uma violação do contrato psicológico com o empregador (Sverke et al, 2004;van Vuuren, 1990; cit. por De Witte, 2005). Quando a segurança não é garantida o colaborador pode tentar restaurar o desequilíbrio resultante da violação do contrato mostrando menos envolvimento, menos motivação e diminuindo o seu desempenho (De Witte, 2005). Uma redução no envolvimento com a organização pode também ser interpretada como uma estratégia (passiva) de enfrentar a situação.

A prevalência com que a Insegurança Laboral se tem manifestado exige a implementação de novas estratégias por parte das organizações a fim de reduzir os seus

efeitos. Estas estratégias passam pela redução da imprevisibilidade e da incontrolabilidade. Tal consegue-se através da comunicação, da participação na tomada de decisão e do aumento da justiça organizacional (De Witte, 2005). A Insegurança é estimulada pela falta de comunicação em relação a acontecimentos futuros.

A comunicação explícita e aberta, por exemplo em relação às mudanças organizacionais é eficaz na redução Insegurança (Schweiger & DeNisi, 1991; cit. por De Witte, 2005) uma vez que a comunicação aberta, honesta e antecipada aumenta a previsibilidade e controlabilidade de eventos futuros. Além disso, uma comunicação deste tipo aumenta a percepção de que o indivíduo é respeitado enquanto colaborador da organização (De Witte, 2005). A participação nas decisões sobre o futuro da organização (e portanto, sobre o emprego) reduz a Insegurança (Parker, Chmiel & Wall, 1997; cit. por De Witte, 2005) dado que ao participar, os colaboradores aumentam o seu controlo sobre a situação.

A inevitabilidade com que a Insegurança Laboral se instala em tempos economicamente conturbados justifica o desenvolvimento de intervenções adicionais. São sugeridas na literatura diversas variáveis moderadoras que podem enfraquecer o impacto negativo da Insegurança Laboral. Entre estas variáveis está a suporte social da família e colegas (Lim, 1996; cit. por De Witte, 2005), o desenvolvimento de competências para lidar com acontecimentos de mudança e a empregabilidade enquanto desenvolvimento de competências profissionais e pessoais (De Witte, 2005). Uma outra intervenção é fornecida pelo Modelo de Esforço-Recompensa de Siegrist's (1996; cit. por De Witte, 2005) sugerindo que as consequências negativas para o bem-estar resultam de um desequilíbrio entre os esforços e recompensas na situação de trabalho. Este desequilíbrio pode ser resolvido de duas formas. A presença de Insegurança poderia ser compensada pelo aumento de outras recompensas, tais como o pagamento ou estatuto, ou pela diminuição da carga de trabalho (por redistribuição de tarefas ou recrutamento de novos empregados). Cada um destes ajustes tem implicações de custo para a organização e poderá revelar-se irrealista em tempos de redução de custos.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos é simultaneamente um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência (Neves & Gonçalves, 2009). Frequentemente rebatizada em virtude de maiores exigências de integração na estratégia da organização, a GRH enquanto saber é algo bastante heterogêneo que visa conseguir resultados influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de Práticas de Gestão de Recursos Humanos aprioristicamente definido (Neves & Gonçalves, 2009).

Tabela 3 – Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Referência | Definição |
|--|--|
| Schuler & Jackson (1987; cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | " Atividades organizacionais que estão direcionadas para a gestão dos recursos humanos assegurando-se de que estes estão alinhados com os objetivos organizacionais" |
| Delery & Doty (1996; cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | "Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes desenhadas e implementadas para garantir que o capital humano da empresa contribui para o alcance dos objetivos de negócio" |
| Dittmer (2002; cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | "Percepções de um indivíduo acerca do grau de implementação das estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores funcionários para atingir os objetivos organizacionais." |

Tendo a temática da estratégia se tornado um dos conceitos mais associados à GRH o uso de expressões como " gestão estratégia de recursos humanos" têm sido frequente tanto na teoria como na prática, como o atesta a pluralidade de estudos e publicações. Na base deste conceito, as intenções de desenvolvimento que uma organização desenha para definir o seu futuro afetam as práticas de GRH que asseguram o adequado comportamento e esforço dos indivíduos para a concretização do futuro e, desta forma, para o desempenho organizacional (Schulder, 1992 cit. por Neves & Gonçalves, 2009).

A utilização das práticas de GRH refletem os ambientes organizacionais onde se inserem, particularmente nas pressões relativas à competitividade e variam consoante a estratégia da organização.

Assim, numa organização, tal como é necessário existir uma estratégia externa que a capacite a ser competitiva no mercado, também é necessária uma estratégia interna que a oriente no sentido do desenvolvimento, motivação e do controlo dos recursos humanos (Neves & Gonçalves, 2009). É necessário que estas duas estratégias se encontrem alinhadas. Por exemplo, uma estratégia que baseie a sua competitividade em produzir ao mais baixo custo, ou uma estratégia que faz da inovação a sua principal fonte de competitividade, implicam diferentes práticas de GRH ao nível de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento do potencial humano ou de remuneração. Assim, no conceito de GRH as pessoas são compreendidas na base de outro significado, deixando de ser encaradas como um fator custo, para passarem a ser encaradas como um fator investimento, ou seja, um dos ativos mais determinantes da competitividade (Neves & Gonçalves, 2009).

Embora a pesquisa tradicional da gestão de recursos humanos se tenha focado no impacto de práticas individuais, a perspetiva estratégica evidencia a importância de se adotar uma perspetiva sistémica quando se analisa o impacto das práticas de GRH sobre os resultados organizacionais (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Como afirma Becker & Huselid (1998) o impacto das práticas de GRH sobre o desempenho individual ou organizacional ocorre em termos de um conjunto integrado e coerente de práticas que se reforçam e complementam mutuamente e não tanto em base de práticas isoladas sem ligação de umas com as outras.

Baseados na distinção entre os dois níveis de análise (organizacional vs. individual) e no número de práticas analisadas (individualmente ou em conjunto) Wright & Boswell (2002; cit. por Pauwee, 2009) distinguiram entre a pesquisa *macro* de GRH (mais focada na análise organizacional) e a pesquisa *micro* (mais focada no efeito de uma ou mais práticas ao nível individual).

Compreender a relação entre as práticas de GRH e resultados organizacionais é um dos objetivos com maior tradição na pesquisa macro da gestão de recursos humanos (Jiang *et al.*, 2012). Becker & Huselid (1998) inclusivamente consideraram esta relação como um dos objetivos essenciais da pesquisa sobre gestão estratégica de recursos humanos.

Apesar de existirem fortes evidências que sustentam a relação entre as práticas de GRH e desempenho, o campo teórico referente aos mecanismos pelos quais esta relação funciona permanece fragmentado (Huselid & Becker, 2011; Wright & Gardner, 2003; cit. por Jiang *et al.*, 2012). Com base no trabalho de Dyer & Reeves's (1995; cit. por Jiang *et al.*, 2012) diversos autores categorizaram os resultados organizacionais em três níveis; resultados relacionados com a GRH, resultados operacionais e resultados financeiros. Os resultados relacionados com a GRH referem-se a reações afetivas como o compromisso ou satisfação

assim como a reações comportamentais como o absentismo ou o *turnover*. Os resultados operacionais estão relacionados com os objetivos operacionais da organização como a produtividade, qualidade do produto, qualidade do serviço e inovação. Os resultados financeiros refletem o cumprimento dos objetivos económicos das organizações. Típicos resultados financeiros incluem crescimento das vendas e retorno sobre o capital investido (Jiang *et al.*, 2012).

As práticas de GRH operam de forma mais direta nas competências e motivação dos colaboradores levando a resultados comportamentais como a produtividade e o esforço que por sua vez influenciarão os resultados operacionais e financeiros (Becker, 1997; cit. por Wright & Kehoe, 2007).

No âmbito da relação entre práticas de GRH e desempenho três teorias dominam o campo de estudo; a Teoria Contingencial, a Teoria Baseada nos Recursos e a Teoria AMO (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Pauwee, 2009). A Teoria Contingencial e a Teoria Baseada nos Recursos situam-se ao nível organizacional enquanto a Teoria AMO foca-se na importância de ter em conta variáveis ao nível individual como as aptidões e competências dos colaboradores (*Abilities*), a sua motivação (*Motivation*) e as suas oportunidades de participação (*Opportunities to participate*).

A Teoria Contingencial é baseada na importância vital de se examinar o impacto dos fatores contextuais da envolvente externa à organização. Os sistemas e práticas de GRH são desenhados conforme a envolvente.

A Teoria Baseada nos Recursos estabelece que a organização pode desenvolver vantagens competitivas criando valor de uma forma rara e difícil para os concorrentes imitarem (Barney, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; cit. por Jiang *et al.*, 2012). Esta teoria baseia-se no princípio de que o valor do *input* do colaborador é o fator potencialmente decisivo no desempenho da organização, valor este que não pode ser copiado nem imitado pela concorrência (Boselie *et al.*, 2005).

Boselie Dietz & Boon (2005) referem que juntas estas teorias refletem as premissas centrais por detrás da conceptualização acerca do que é e do que faz a gestão de recursos humanos: nomeadamente que responde de forma precisa e eficaz ao ambiente organizacional e complementa outros sistemas organizacionais (Teoria Contingencial) e que proporciona “valor acrescentado” através do desenvolvimento estratégico dos seus raros, inimitáveis e insubstituíveis recursos internos, incorporados literalmente nos seus colaboradores (Teoria Baseada nos Recursos). Já a teoria AMO argumenta que os interesses organizacionais serão melhor “servidos” por práticas de GRH que atendam os interesses dos colaboradores

nomeadamente os seus requisitos ao nível de competências, motivação e qualidade de trabalho (Boselie *et al.*, 2005).

Central a todas estas formas de analisar a relação entre práticas de GRH e desempenho está a ideia de que as práticas de GRH implementadas ao nível organizacional afetam as atitudes e comportamentos dos colaboradores ao nível individual como produtividade e *turnover* que afetaram conseqüentemente os resultados organizacionais (Pauwee, 2009).

Diferentes autores têm utilizado diferentes terminologias para designar o conjunto de práticas de GRH que surgem consistentemente associadas a resultados organizacionais positivos. Alguns autores utilizam a designação “práticas de elevado compromisso” (Arthur, 1994, cit. por Jiang *et al.*, 2012), “boas práticas” (Pfeffer, 1998; cit. por Jiang *et al.*, 2012), “práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995) ou “práticas de levado envolvimento” (Bae & Lawler, 2000; cit. por Jiang *et al.*, 2012).

Independentemente da designação destas práticas diferir ao longo de diversos autores parece consensual que subjacente a todas elas está uma conceção de GRH orientada para o desenvolvimento e compromisso dos colaboradores. Estas práticas são espelhadas através de um recrutamento e seleção rigorosos, uma gestão e avaliação do desempenho orientados para o desenvolvimento, promoção e recompensa com base no mérito e, formação e desenvolvimento dos colaboradores (Esteves & Caetano, 2010). Estas práticas podem melhorar os conhecimentos, habilidades e competências dos colaboradores, aumentar a sua motivação, reduzir o *turnover* e aumentar a retenção de funcionários de qualidade, incentivando os colaboradores com menores níveis de desempenho a deixar a empresa (Jones & Wright, 1992; cit. por Huselid, 1995). Estas práticas de GRH surgem igualmente associadas a um maior Compromisso (Gong, Law, Chang, & Xin, 2009; cit. por Jiang *et al.*, 2012), maior qualidade e produtividade (MacDuffie, 1995; cit. por Jiang *et al.*, 2012), melhor desempenho de serviço (Chuang & Liao, 2010; cit. por Jiang *et al.*, 2012), maior segurança no desempenho da função (Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; cit. por Jiang *et al.*, 2012) e melhor desempenho financeiro (Huselid, 1995).

HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento teórico descrito anteriormente sustenta a pertinência de se aprofundar e expandir o estudo das relações entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional e verificar se as práticas de GRH podem exercer um efeito moderador nesta relação, uma vez que tal efeito não se encontra na literatura.

A Tabela 4 sintetiza as três Hipóteses de Investigação.

Tabela 4 – Síntese das Hipóteses de Investigação

| | |
|----|---|
| H1 | Existe um efeito negativo entre Insegurança Laboral e Compromisso Afetivo |
| H2 | Existe um efeito positivo entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo |
| H3 | Existe um efeito negativo entre Insegurança Laboral e Compromisso Normativo |

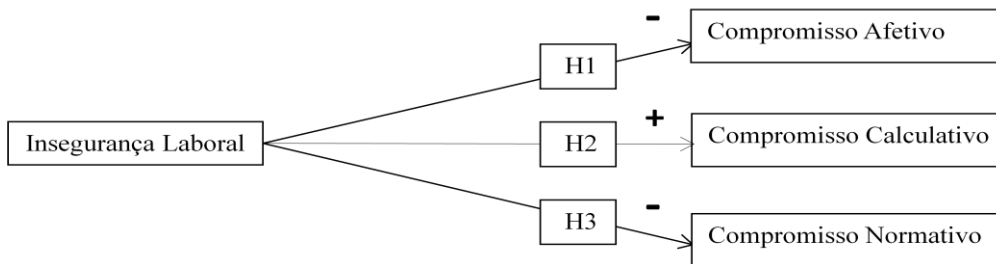
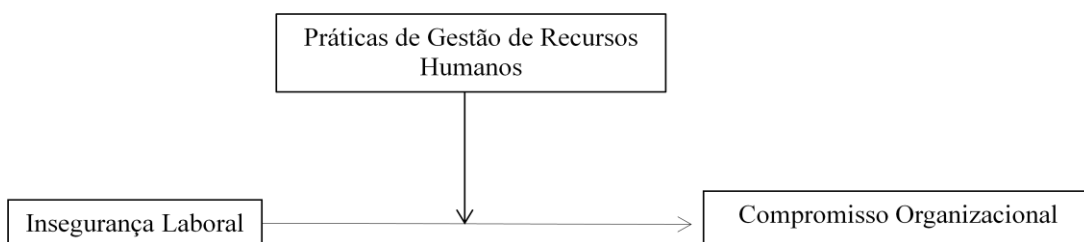


Figura 1 – Modelo Base de Investigação

Adicionalmente pretendeu-se explorar se as PGRH possam exercer um efeito moderador na relação entre a Insegurança laboral e o Compromisso Organizacional



MÉTODO

Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados a partir da população residente em todo o país. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Dezembro de 2012 e parte do mês de Janeiro de 2013.

Através de processos não probabilísticos de amostragem (de conveniência e intencional tipo *snowball*), colaboraram voluntariamente no estudo 525 sujeitos, sendo todos estes considerados nas subseqüentes análises estatísticas por reunirem a totalidade das condições à participação neste estudo.

A conjugação destes dois métodos permitiu de algum modo uma maior heterogeneidade ao nível da amostra, uma vez que contempla a participação de indivíduos que trabalham em diversas empresas do setor público e privado, com cargos distintos, e com diferentes tipos de vínculo laboral.

Este tipo de amostras pode, no entanto, levantar um problema; estas podem ou não ser representativas da população em estudo. Contudo, por limitações de tempo e/ou custos, em cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico (onde a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual à dos restantes elementos). Por um lado, na amostragem conveniente, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado, ou ainda acidentalmente, e, por outro, na amostragem de propagação geométrica (*snowball*), começa-se por selecionar um indivíduo de interesse que depois recomenda outros indivíduos, que por sua vez recomendam outros, aumentando a dimensão da amostra geometricamente (Marôco, 2010).

Dos participantes que colaboraram voluntariamente no estudo, 65.7% pertencem ao género feminino e 34.3% pertencem ao género masculino. Destes, 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. Relativamente à idade, 16.2% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 38.1% encontram-se entre os 30 a 39 anos, 25.7% entre os 40 a 49 anos e 20.0% têm mais de 50 anos. No que respeita à antiguidade 5.9% têm menos de um ano de permanência na organização, 47.4% entre 1 a 10 anos, 26.3% entre os 11 e 20 anos, 14.7% de 21 a 30 anos e 5.7% mais de 30 anos. Em relação ao vínculo laboral, 75.4% possuem um vínculo laboral sem termo (efetivo), 12.8% um contrato a termo certo, 3.8% vínculo laboral a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 8.0% outro tipo de contrato. (Tabela 5, Anexo B).

Tabela 5 - Caracterização da Amostra

| | | Frequência | Porcentagem |
|--------------------------------|--|-------------------|--------------------|
| Gênero | Feminino | 345 | 65.7% |
| | Masculino | 180 | 34.3% |
| Idade | Igual ou inferior a 29 anos | 85 | 16.2% |
| | De 30 a 39 anos | 200 | 38.1% |
| | De 40 a 49 anos | 135 | 25.7% |
| | Mais de 50 anos | 105 | 20.0% |
| Habilitações Literárias | Igual ou inferior ao 12º ano | 150 | 28.6% |
| | Frequência Universitária | 83 | 15.8% |
| | Licenciatura ou superior | 292 | 55.6% |
| Antiguidade | Menos de 1 ano | 31 | 5.9% |
| | De 1 a 10 anos | 249 | 47.4% |
| | De 11 a 20 anos | 138 | 26.3% |
| | De 21 a 30 anos | 77 | 14.7% |
| | Mais de 30 anos | 30 | 5.7% |
| Vínculo Laboral | sem termo | 396 | 75.4% |
| | a termo certo | 67 | 12.8% |
| | a termo certo por empresa de Trabalho Temporário | 20 | 3.8% |
| | Outro | 42 | 8.0% |

Procedimento

O questionário, colocado online através da plataforma *GoogleDocs*, continha uma breve apresentação do objetivo do estudo, justificando a sua pertinência e solicitando a participação voluntária dos sujeitos. Garantiu-se o anonimato das respostas e referiu-se que estas nunca seriam conhecidas porque os dados seriam conjuntamente analisados.

A variável Gênero foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do gênero masculino e “1” para o participante do gênero feminino. A variável Idade foi codificada com “1” para os participantes que têm idade igual ou inferior a 29 anos, com “2” para os que têm de 30 a 39 anos, com “3” para os que têm de 40 a 49 anos e com “4” para os que têm mais do que 50 anos. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior e em “3” para o escalão “Mais de 50 anos”. A variável Antiguidade foi codificada com “1” para os que têm menos do que um ano de permanência na organização, com “2” para os que têm de 1 a 10 anos, com “3” para os que têm de 11 a 20 anos, com “4” para os que têm de 21 a 30 anos e com “5” para os que têm mais do que 30 anos. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo”, com “3” para o contrato “A termo através de Empresa de Trabalho Temporário” e “4” para “Outro” tipo de contrato (entre os quais predomina o “contrato a termo incerto”).

Os *outliers* são variações extremas, não características, que apresentam resíduos que são consideravelmente superiores, em valor absoluto, aos resíduos das outras observações (e.g., mais de dois desvios-padrão em relação à média). Os efeitos dos *outliers* podem ser moderados caso se encontrem no meio do domínio das observações, ou podem ser extremos, caso se encontrem próximos dos limites do domínio das observações (Marôco, 2010). Através da análise gráfica verificou-se que existem *outliers* na escala do Compromisso Organizacional e na Escala de Insegurança Laboral. No entanto optou-se por não se retirar dado que o ajustamento do modelo não iria melhorar.

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória do instrumento de Práticas de GRH, uma vez que é uma escala nova. Pretendia-se com este procedimento averiguar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória para a escala de Compromisso Organizacional e para a escala de Insegurança Laboral, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*. Para o instrumento de Compromisso Organizacional foi realizada uma estimativa do tipo máxima verosimilhança robusta para um modelo a três fatores e para o instrumento de Insegurança Laboral para um modelo a um fator.

O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo AMOS segue o especificado: os rectângulos representam as variáveis observáveis, as elipses representam as variáveis latentes ou os erros, uma seta recta com uma única ponta indica o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis, e, uma seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Utilizou-se o método de programação com interface gráfico (AMOS*Graphics*). Procedeu-se de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente, os resultados obtidos para o qui-quadrado (χ^2); para o *normed fit index* (NFI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error of approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

Para efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos deste estudo usou-se o SPSS *20 for Windows*.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *Alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados

(Práticas de GRH, Compromisso Organizacional e Insegurança Laboral). Efetuou-se o estudo da normalidade para todos os itens dos referidos instrumentos.

Foram efetuadas as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua percepção das PGRH, Compromisso Organizacional e Insegurança Laboral. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotômicas e à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

Por último, testou-se o efeito de moderação através do modelo de regressão linear múltipla, com o intuito de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (Insegurança Laboral, Compromisso Organizacional e Práticas de GRH).

Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Se duas variáveis estão correlacionadas e a correlação não é espúria, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (um fator latente comum). Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Marôco, 2011).

O método mais utilizado é a “medida de adequação da amostragem de “Kaiser-Meyer-Olkin”. O KMO é a medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

Os valores do KMO podem ser adjetivados do seguinte modo (Sharma, cit. por Marôco, 2011):

Tabela 6 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

| Valor de KMO | Recomendação relativamente à AFE |
|--------------|----------------------------------|
|]0.9; 1.0] | Excelente |
|]0.8; 0.9] | Bom |
|]0.7; 0.8] | Médio |
|]0.6; 0.7] | Medíocre |
|]0.5; 0.6[| Mau mas ainda aceitável |
| ≤ 0.5 | Inaceitável |

Em relação ao número de fatores que se deve reter, deve-se apenas reter o número mínimo de fatores que nos permitam explicar convenientemente o fenómeno em estudo. Há regras que devem ser usadas em conjunto e que permitem ao investigador decidir qual o número de fatores mais apropriado como: o critério de Kaiser, ou seja, a regra do “*eigenvalue* superior a 1” que diz que se devem reter os fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação estandardizada de uma variável original, cujo valor é 1; o critério do *Scree plot* que ao representar graficamente os fatores (no eixo das abcissas) e os respetivos *eigenvalues* (no eixo das ordenadas) se pode perceber qual a importância relativa de cada fator para explicar a variância total das variáveis originais.

No entanto a solução fatorial encontrada no modelo de AFE nem sempre se consegue interpretar devidamente em virtude dos pesos fatoriais nos fatores comuns serem tais que, não é possível atribuir um significado empírico aos fatores extraídos. Por esse motivo usa-se o Método de Rotação Varimax que tem como objetivo obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais está fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores (Marôco, 2011).

O principal objetivo da Análise Fatorial Confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e identificado. A AFC deve ser utilizada quando um pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados *à priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm que preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem que ter uma escala. O número de observações é igual ao número de variâncias e covariâncias observadas $[v(v+1)/2]$, onde v é o número de variáveis observadas (Kline, 1998).

De um ponto de vista formal, o modelo geral da AFC é simplesmente o modelo de medida do modelo de equações estruturais (Marôco, 2010). A avaliação de um modelo de equações estruturais consiste na adequação dos parâmetros estimados e na adequação do modelo em termos gerais.

Especificados os modelos M1 – Modelo a três fatores para a escala de Compromisso Organizacional e M2 – Modelo a um fator para a escala de Insegurança Laboral usaram-se os dados amostrais para os testar e confirmar o seu ajustamento.

O primeiro passo será analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), simultaneamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a ter uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. O χ^2 avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. Para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz a estrutura das variâncias-covariâncias da população a *p_value* tem que ser menor ou igual do que o nível de significância (α) desejado (Salgueiro, 2008). Há várias interpretações para a razão (χ^2/gl): as mais liberais adotam como valor menor do que cinco (Garcia & Sánchez, 1992); as mais conservadoras consideram como critério de adequação do

modelo coeficientes menores do que dois (Ulman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as que consideram os índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994).

De modo a serem contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 7).

Tabela 7 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

| Índices de Ajustamento | Critérios | Nível de adequação | Mensuração |
|--|------------------|---------------------------|---|
| χ^2/gf Razão qui-quadrado/ graus de liberdade | ≤ 5.00 | Excelente | Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001). |
| NFI <i>Normed Fit Index</i> | $>.90$ $>.95$ | Satisfatório Excelente | Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. Apresenta a desvantagem de ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990). |
| GFI <i>Goodness-of-fit Index</i> | $>.90$ $>.95$ | Satisfatório Excelente | Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001). |
| CFI <i>Comparative Fit Index</i> | $>.90$ $>.95$ | Satisfatório Excelente | Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith & McMillan, 2001). |
| RMSEA <i>Root Mean Square Error of Aproximation</i> | $<.08$ $<.05$ | Satisfatório Excelente | Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998) |

Instrumentos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A percepção de PGRH foi medida com base na escala de Cesário (2013), encontrando-se ainda em fase de estudo. Esta é uma escala renovada, com base numa outra escala unidimensional do mesmo autor. É composta por 21 itens (Tabela 8), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Estes itens estão distribuídos por 7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Tabela 8 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013)

Integração e Acolhimento - Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.

Formação - Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.

Avaliação de Desempenho - Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

7. Os critérios de avaliação são claros.
8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.

Carreira - Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

10. Existem oportunidades de progressão na carreira.
11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.

Recompensas - Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.

Comunicação - Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.
17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.
18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

Celebração - Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.

Insegurança Laboral

A percepção de Insegurança Laboral foi avaliada através da utilização da escala desenvolvida por De Witte (2000; cit. por De Cuyper, Baillien, & De Witte, 2009), composta por 4 itens (Tabela 9). Os itens foram classificados numa escala de *Likert* de cinco pontos, em que “1” corresponde a ‘discordo totalmente’ e “5” corresponde a ‘concordo totalmente’. Valores elevados nesta escala são indicativos de elevados níveis de Insegurança no trabalho. Esta escala inclui itens afetivos (e.g. ‘Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo’) e itens cognitivos (e.g. ‘Tenho a certeza que perderei este emprego’).

Tabela 9 – Escala de Insegurança Laboral (De Witte, 2000)

| |
|--|
| 1. Provavelmente, em breve perderei o meu emprego |
| ----- |
| 2. Tenho a certeza que perderei este emprego |
| ----- |
| 3. Sinto-me inseguro com o meu futuro neste emprego |
| ----- |
| 4. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo |

Compromisso Organizacional

O Compromisso Organizacional foi avaliado através da escala desenvolvida por Allen e Meyer (1997). É composta por 19 itens (Tabela 10), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7). A escala está dividida em três dimensões, Compromisso Afetivo (do item 1 ao item 6), Compromisso Calculativo (do item 7 ao item 13) e Compromisso Normativo (do item 14 ao item 19).

Tabela 10 – Escala de Compromisso Organizacional

-
1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

 2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.

 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.

 4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.

 5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

 7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.

 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.

 9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.

 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.

 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.

 12. 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.

 13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.

 14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego.

 15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correcto deixar a minha organização neste momento.

 16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.

 17. Esta organização merece a minha lealdade.

 18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.

 19. Devo muito à minha organização.
-

RESULTADOS

Duas das escalas utilizadas no questionário em estudo (Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional) provêm de investigações internacionais tendo sido portanto traduzidas para Português. Já a escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos foi desenvolvida por um Investigador Português.

Num primeiro momento procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testaram-se as hipóteses anteriormente formuladas neste estudo.

Escala de PGRH

Validade

Análise fatorial Exploratória

Primeiramente realizou-se a análise fatorial exploratória pelo método da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 11) indicam que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Tabela 11 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória

| KMO e Teste de Bartlett | | |
|--|-------------------------|----------|
| Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin | | ,908 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aproximado | 8988,291 |
| | GI | 210 |
| | P Value | ,000 |

A extração de fatores foi realizada com rotação *varimax* de modo a adquirir uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 5 fatores (Tabela 12 e Anexo 1.1.1.1) que explicam 74,637% da variância.

Tabela 12 - Variância Total Explicada

| Fator | Eigenvalues Iniciais | | | Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado | | | Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado | | |
|-------|----------------------|----------------|--------------|---|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % |
| 1 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 4.369 | 20.807 | 20.807 |
| 2 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 3.296 | 15.696 | 36.503 |
| 3 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 2.885 | 13.740 | 50.243 |
| 4 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 2.856 | 13.598 | 63.841 |
| 5 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 2.267 | 10.796 | 74.637 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Tabela 13 - Matriz com Rotação de Fatores

| | Fator | | | | |
|---------|-------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PGRH_1 | | | | | .761 |
| PGRH_2 | | | | | .824 |
| PGRH_3 | | | | | .726 |
| PGRH_4 | | | .874 | | |
| PGRH_5 | | | .883 | | |
| PGRH_6 | | | .894 | | |
| PGRH_7 | | | | .772 | |
| PGRH_8 | | | | .782 | |
| PGRH_9 | | | | .698 | |
| PGRH_10 | .642 | | | | |
| PGRH_11 | .553 | | | | |
| PGRH_12 | .657 | | | | |
| PGRH_13 | .840 | | | | |
| PGRH_14 | .877 | | | | |
| PGRH_15 | .857 | | | | |
| PGRH_16 | | .797 | | | |
| PGRH_17 | | .834 | | | |
| PGRH_18 | | .768 | | | |
| PGRH_19 | .452 | .540 | | | |
| PGRH_20 | .463 | .564 | | | |
| PGRH_21 | .515 | .546 | | | |

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 6 Interações.

Verifica-se, no entanto que os Itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21 apresentam pesos fatoriais superiores a 40 em mais do que um fator, o que não é estatisticamente aceitável. A solução imediata aconselhada seria retirar estes itens, no entanto decidiu-se realizar uma nova análise fatorial exploratória forçada a sete fatores, na tentativa de identificar cada uma das PGRH.

Foi então realizada uma nova extração de fatores com rotação *varimax*, desta vez forçada a sete fatores (Tabela 15 e Anexo 1.1.1.1). A percentagem de variância explicada foi de 83,462% (Tabela 14), tendo melhorado em relação ao modelo a cinco fatores.

Tabela 14 - Variância Total Explicada

| Fator | Eigenvalues Iniciais | | | Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado | | | Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado | | |
|-------|----------------------|----------------|--------------|---|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % |
| 1 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 2.846 | 13.554 | 13.554 |
| 2 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 2.753 | 13.108 | 26.662 |
| 3 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 2.507 | 11.937 | 38.598 |
| 4 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 2.493 | 11.872 | 50.471 |
| 5 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 2.384 | 11.351 | 61.821 |
| 6 | .942 | 4.485 | 79.122 | .942 | 4.485 | 79.122 | 2.302 | 10.961 | 72.782 |
| 7 | .912 | 4.341 | 83.462 | .912 | 4.341 | 83.462 | 2.243 | 10.680 | 83.462 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Desta vez, extraídos os sete fatores verifica-se que cada item só satura em peso fatorial superior a .40 num dos fatores. Aliás, todos os pesos fatoriais são superiores a .60 não sendo portanto necessário retirar qualquer item. Optou-se então pelo modelo a sete fatores.

Tabela 15 - Matriz com Rotação de Fatores

| Práticas de GRH | | Fator | | | | | | |
|--------------------------|---------|-------|------|------|------|------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Integração e Acolhimento | PGRH_1 | | | | | | | .779 |
| | PGRH_2 | | | | | | | .828 |
| | PGRH_3 | | | | | | | .776 |
| Formação | PGRH_4 | .874 | | | | | | |
| | PGRH_5 | .883 | | | | | | |
| | PGRH_6 | .894 | | | | | | |
| Avaliação de Desempenho | PGRH_7 | | | | | .823 | | |
| | PGRH_8 | | | | | .797 | | |
| | PGRH_9 | | | | | .721 | | |
| Carreira | PGRH_10 | | | | | | .829 | |
| | PGRH_11 | | | | | | .664 | |
| | PGRH_12 | | | | | | .809 | |
| Recompensas | PGRH_13 | | .834 | | | | | |
| | PGRH_14 | | .878 | | | | | |
| | PGRH_15 | | .851 | | | | | |
| Comemoração | PGRH_16 | | | | .805 | | | |
| | PGRH_17 | | | | .875 | | | |
| | PGRH_18 | | | | .759 | | | |
| Celebração | PGRH_19 | | | .825 | | | | |
| | PGRH_20 | | | .810 | | | | |
| | PGRH_21 | | | .791 | | | | |

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 6 Interações.

Fiabilidade

De acordo com a Tabela 16 verifica-se que o *Alpha de Cronbach* da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Anexo 1.1.2.1) apresenta um valor de .937 que é muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Concluí-se portanto que esta escala apresenta uma boa consistência interna e que o seu *Alpha de Cronbach* não melhoraria se fosse retirado qualquer item (os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha de Cronbach* inicial) (Tabela 16).

Tabela 16- Fiabilidade da escala de PGRH

| Escala | <i>Alpha de Cronbach</i> Inicial | Itens da escala | <i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado |
|---|-------------------------------------|-----------------|---|
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos | .937 | PGRH_1 | .936 |
| | | PGRH_2 | .937 |
| | | PGRH_3 | .937 |
| | | PGRH_4 | .934 |
| | | PGRH_5 | .934 |
| | | PGRH_6 | .934 |
| | | PGRH_7 | .934 |
| | | PGRH_8 | .933 |
| | | PGRH_9 | .933 |
| | | PGRH_10 | .934 |
| | | PGRH_11 | .932 |
| | | PGRH_12 | .935 |
| | | PGRH_13 | .934 |
| | | PGRH_14 | .934 |
| | | PGRH_15 | .935 |
| | | PGRH_16 | .935 |
| | | PGRH_17 | .935 |
| | | PGRH_18 | .934 |
| | | PGRH_19 | .933 |
| | | PGRH_20 | .932 |
| | | PGRH_21 | .932 |

Posteriormente foi analisada a fiabilidade de cada uma das sete dimensões da escala de PGRH, verificando-se que o *Alpha de Cronbach* oscila entre .793 e .948 como se pode verificar na Tabela 17.

Mais uma vez se conclui que as dimensões, Integração e Acolhimento (Anexo 1.1.2.2), Formação (Anexo 1.1.2.3), Avaliação de Desempenho (Anexo 1.1.2.4), Carreira (Anexo 1.1.2.5), Recompensas (Anexo 1.1.2.6), Comemoração (Anexo 1.1.2.7) e Celebração (Anexo 1.1.2.8), apresentam todas uma boa consistência interna e que esta não melhoraria se fosse retirado qualquer item, pois os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao valor do *Alpha de Cronbach* inicial para cada dimensão em análise.

Tabela 17 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH

| Dimensões da escala de PGRH | Alpha de Cronbach Inicial | Itens da Dimensão | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|-----------------------------|---------------------------|-------------------|---|
| Integração e Acolhimento | .793 | PGRH_1 | .713 |
| | | PGRH_2 | .627 |
| | | PGRH_3 | .793 |
| Formação | .948 | PGRH_4 | .932 |
| | | PGRH_5 | .931 |
| | | PGRH_6 | .907 |
| Avaliação de Desempenho | .880 | PGRH_7 | .843 |
| | | PGRH_8 | .791 |
| | | PGRH_9 | .853 |
| Carreira | .868 | PGRH_10 | .778 |
| | | PGRH_11 | .842 |
| | | PGRH_12 | .819 |
| Recompensas | .930 | PGRH_13 | .904 |
| | | PGRH_14 | .860 |
| | | PGRH_15 | .931 |
| Comunicação | .869 | PGRH_16 | .843 |
| | | PGRH_17 | .772 |
| | | PGRH_18 | .834 |
| Celebração | .947 | PGRH_19 | .927 |
| | | PGRH_20 | .922 |
| | | PGRH_21 | .919 |

Sensibilidade

Os itens da escala de PGRH cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de PGRH ($p=.019$) (Tabela 19 e Anexo 1.1.3.2), verifica-se que este leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Da mesma forma as sete dimensões da escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 19 e Anexo 1.1.3.3).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 18) constata-se que relativamente ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à esquerda.

O mesmo acontece com todas as suas dimensões à exceção das dimensões “Carreira” e “Reconhecimento” que têm um enviesamento positivo, isto é, assimétrico à direita. Em relação ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011), assim como todas as suas dimensões, com exceção da dimensão “Integração e Acolhimento” que tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que a presente escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que é indicativo de uma normalidade satisfatória.

Pode ainda verificar-se que, o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respectivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 18 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH e suas dimensões

| Escala | Kolmogorov-Smirnov | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|----------------|--------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| PGRH | .044 | 525 | .019 | -.121 | .107 | -.318 | .213 |
| PGRH_IA | .198 | 525 | .000 | -.863 | .107 | .786 | .213 |
| PGRH_F | .195 | 525 | .000 | -.577 | .107 | -.370 | .213 |
| PGRH_AD | .129 | 525 | .000 | -.317 | .107 | -.752 | .213 |
| PGRH_C | .097 | 525 | .000 | .217 | .107 | -.782 | .213 |
| PGRH_R | .144 | 525 | .000 | .230 | .107 | -.658 | .213 |
| PGRH_CO | .144 | 525 | .000 | -.543 | .107 | -.051 | .213 |
| PGRH_CE | .133 | 525 | .000 | -.170 | .107 | -.761 | .213 |

Escala de Compromisso Organizacional

Validade

Análise fatorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Compromisso a três fatores. Desenvolveu-se um modelo teórico (M1) e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Do Modelo a Três Fatores (M1) fazem parte os seguintes fatores: Compromisso Afetivo (composto pelos itens CA_1, CA_2, CA_3, CA_4, CA_5 e CA_6); Compromisso Calculativo (composto pelos itens CC_7, CC_8, CC_9, CC_10, CC_11, CC_12 e CC_13); Compromisso Normativo (composto pelos itens CN_14, CN_15, CN_16, CN_17, CN_18 e CN_19).

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que nem todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 19).

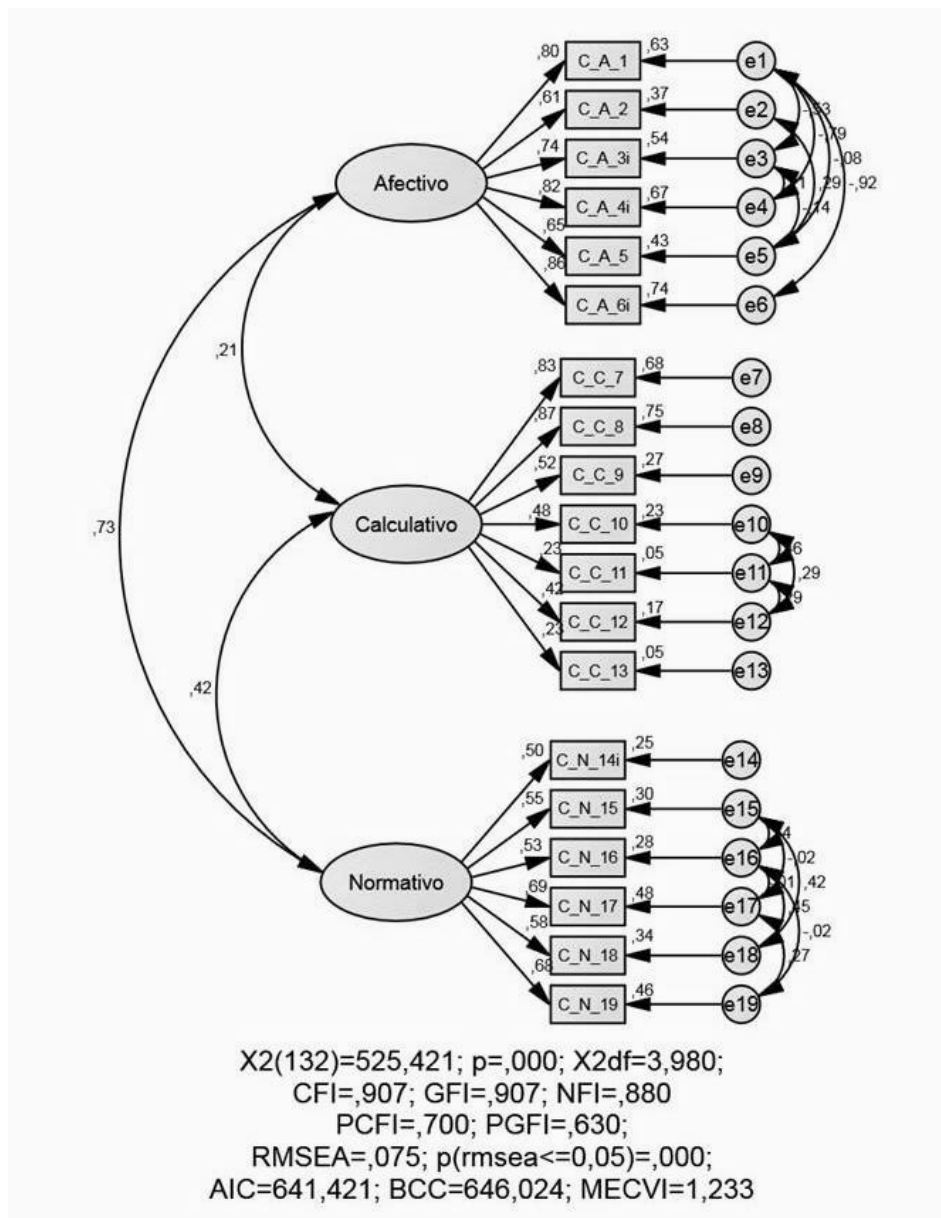


Tabela 19 – Índices de Ajustamento do Modelo

| X^2/gf | NFI | CFI | GFI | RMSEA |
|----------|------|------|------|-------|
| 4.536 | .860 | .887 | .884 | .082 |

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional (Tabela 20 e Anexo 1.2.1.1) verifica-se que o *Alpha de Cronbach* tem um valor de .855, revelando uma boa consistência interna, e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha de Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fossem eliminados os itens CC_11, CC_12 e CC_13.

Tabela 20 – Fiabilidade da Escala de Compromisso

| Escala | <i>Alpha de Cronbach</i> Inicial | Itens da Escala | <i>Alpha de Cronbach</i> se o Item for eliminado |
|-------------|----------------------------------|-----------------|--|
| Compromisso | .855 | C_A_1 | ,841 |
| | | C_A_2 | ,844 |
| | | C_A_3i | ,850 |
| | | C_A_4i | ,847 |
| | | C_A_5 | ,843 |
| | | C_A_6i | ,846 |
| | | C_C_7 | ,850 |
| | | C_C_8 | ,849 |
| | | C_C_9 | ,842 |
| | | C_C_10 | ,855 |
| | | C_C_11 | ,864 |
| | | C_C_12 | ,856 |
| | | C_C_13 | ,860 |
| | | C_N_14i | ,848 |
| | | C_N_15 | ,845 |
| | | C_N_16 | ,845 |
| | | C_N_17 | ,843 |
| | | C_N_18 | ,845 |
| | | C_N_19 | ,843 |

Quanto à fiabilidade das dimensões da escala de Compromisso Organizacional; Compromisso Afetivo (Anexo 1.2.1.2), Compromisso Calculativo (Anexo 1.2.1.3) e Compromisso Normativo (Anexo 1.2.1.4) os valores variam entre .758 e .862, concluindo-se que as três dimensões apresentam também uma boa consistência interna e que a mesma não se alteraria significativamente se fosse eliminado qualquer item pois apenas os itens CA_1, CC_13 e CN_14 provocariam uma ligeira subida do *Alpha de Cronbach* inicial se fossem eliminados.

Tabela 21- Fiabilidade das dimensões da escala de Compromisso Organizacional

| Dimensões da Escala do Compromisso | Alpha de Cronbach da Dimensão | Itens da Dimensão | Alpha de Cronbach se o Item for eliminado |
|---|--------------------------------------|--------------------------|--|
| Compromisso Afetivo | .862 | C_A_1 | .868 |
| | | C_A_2 | .838 |
| | | C_A_3i | .839 |
| | | C_A_4i | .822 |
| | | C_A_5 | .838 |
| | | C_A_6i | .822 |
| Compromisso Calculativo | .758 | C_C_7 | .707 |
| | | C_C_8 | .696 |
| | | C_C_9 | .747 |
| | | C_C_10 | .705 |
| | | C_C_11 | .749 |
| | | C_C_12 | .722 |
| | | C_C_13 | .768 |
| Compromisso Normativo | .816 | C_N_14i | .826 |
| | | C_N_15 | .772 |
| | | C_N_16 | .771 |
| | | C_N_17 | .786 |
| | | C_N_18 | .767 |
| | | C_N_19 | .794 |

Sensibilidade

Os itens da escala de Compromisso Organizacional cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.2.2.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Compromisso Organizacional ($p < .001$) (Tabela 23 e Anexo 1.2.2.2) verifica-se que este conduz à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. O mesmo acontece às três dimensões desta escala pois os seus níveis de significância também levam à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 22 e Anexo 1.2.2.3). No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 23) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala, assim como as suas dimensões apresentam um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à esquerda.

Quanto ao coeficiente de achatamento, tanto a escala como a dimensão Compromisso Afetivo têm uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011).

Já as dimensões Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo têm uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011).

Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala e as suas dimensões apresentam valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode ainda verificar-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 22 – Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso e suas dimensões

| Escala | Kolmogorov-Smirnov | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|--------|--------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| C | .061 | 525 | .000 | -.482 | .107 | .189 | .213 |
| C_A | .089 | 525 | .000 | -.607 | .107 | .022 | .213 |
| C_C | .069 | 525 | .000 | -.501 | .107 | -.204 | .213 |
| C_N | .052 | 525 | .000 | -.192 | .107 | -.397 | .213 |

Escala de Insegurança Laboral

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Insegurança Laboral a um fator. Desenvolveu-se um modelo teórico (M2) e estabeleceu-se o respetivo diagrama de caminho.

Do Modelo a Um Fator (M2) fazem parte os seguintes itens IL_1, IL_2, IL_3 e IL_4. Realizada a Análise Fatorial Confirmatória verificou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; $GFI > .90$; $CFI > .90$; $RMSEA < .08$) (Tabela 24).

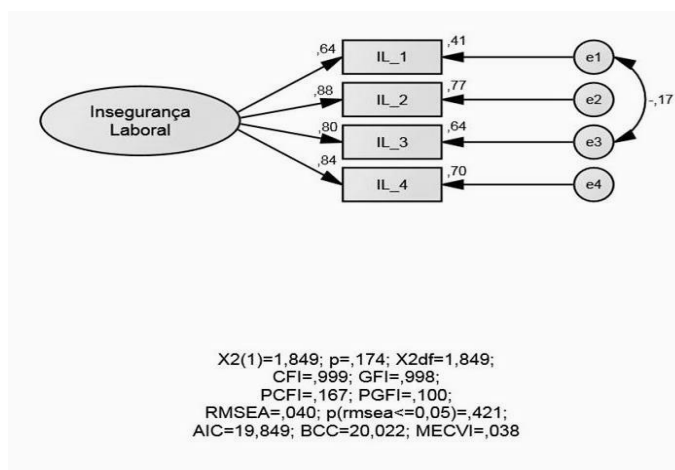


Tabela 23 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala Insegurança Laboral

| χ^2/df | NFI | CFI | GFI | RMSEA |
|--------------|------|------|------|-------|
| 1.849 | .998 | .999 | .998 | .040 |

Fiabilidade

Ao analisar-se a fiabilidade da escala de Insegurança Laboral (Tabela 24 e Anexo 1.3.1) verifica-se um *Alpha de Cronbach* de .859, pelo que se pode concluir que esta escala apresenta uma boa consistência interna e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha de Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fosse eliminado o item IL_1.

Tabela 24 – Fiabilidade da escala de Insegurança Laboral

| Escala | <i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão | Itens da Dimensão | <i>Alpha de Cronbach</i> se o Item for eliminado |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------|--|
| Insegurança Laboral | .859 | IL_1 | ,876 |
| | | IL_2 | ,784 |
| | | IL_3 | ,824 |
| | | IL_4 | ,794 |

Sensibilidade

Os itens da escala de Insegurança Laboral cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.3.2.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Insegurança Laboral ($p= .002$) (Tabela 25 e Anexo 1.3.2.2) verifica-se que este leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 25) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento positivo, ou seja, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento, a escala tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011).

Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala apresenta valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode ainda verificar-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 25 - Parâmetros de Normalidade da Escala de Insegurança Laboral e suas dimensões

| Escala | Kolmogorov-Smirnov | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|--------|--------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| IL | .051 | 525 | .002 | .376 | .107 | -.124 | .213 |

Comparações entre Médias

Para se fazer a comparação entre médias das variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizaram-se os seguintes testes: o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Gênero); a Análise de Variância ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade e Vínculo Laboral). Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Idade (≤ 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e ≥ 50 anos) relativamente às variáveis PGRH, Compromisso Afetivo, Compromisso Calculativo (Anexo 3.1); a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Habilitações Literárias ($\leq 12^{\circ}$ ano, frequência universitária e \geq licenciatura) em relação às variáveis PGRH, Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo (Anexo 3.2); a existência de diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Antiguidade (<1 ano, entre 1 ano e 10 anos, entre 11 anos e 20 anos, entre 21 anos e 30 anos e >30 anos) para as variáveis PGRH, Compromisso Afetivo e Compromisso Calculativo (Anexo 3.3); a existência de diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos que constituem a variável Vínculo Laboral (sem termo, com termo, com termo por organização de trabalho temporário e outro) para as variáveis PGRH, Compromisso Afetivo, Compromisso Calculativo e Insegurança Laboral (Anexo 3.4). Em relação aos grupos que constituem a variável Gênero (Masculino e Feminino) não se verificaram diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis em estudo.

De seguida apresentam-se as tabelas, das quais constam apenas os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 26 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Idade

| Variável | ANOVA <i>One Way</i> | | Idade A | Idade B | Tukey HSD | | |
|----------|-------------------------|------|------------|-----------------|---------------------|----------|------|
| | F | Sig | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. | |
| PGRH | 3.798* | .010 | ≤29 anos | De 30 a 39 anos | .2727* | .017 | |
| | | | | De 40 a 49 anos | .2702* | .031 | |
| | | | | ≥ 50 anos | .3100* | .015 | |
| C_A | 3.887** | .009 | ≤29 anos | De 40 a 49 anos | -.4345 | .065 | |
| | | | | ≥ 50 anos | -.4603 | .063 | |
| | | | | De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | -.3553 | .094 |
| C_C | 6.041** | .000 | ≤29 anos | De 30 a 39 anos | .3792* | .025 | |
| | | | | De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | -.3538* | .012 |
| | | | | anos | ≥ 50 anos | -.4473** | .002 |

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

Verifica-se na Tabela 26 que existe um efeito Principal da variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(3, 521) = 3.798$; $p = .010 = \alpha = .01$), do Compromisso Afetivo ($F(3, 521) = 3.887$; $p = .009 < \alpha = .01$) e do Compromisso Calculativo ($F(3, 521) = 6.041$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3.1). Os participantes com idade igual ou inferior a 29 anos diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à perceção de boas PGRH revelando valores mais elevados. Em relação ao Compromisso Calculativo os participantes com idades entre os 30 e os 39 anos revelaram possuir valores mais baixos do que todos os outros grupos. Quanto ao efeito principal da variável Idade sobre a variabilidade da variável Compromisso Afetivo, apesar dos resultados da ANOVA *One Way* indicarem que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo, ao realizar-se o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 27 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Habilitações Literárias

| Variável | ANOVA <i>One Way</i> | | Hab. Lit. A | Hab. Lit. B | Tukey HSD | |
|----------|-------------------------|------|----------------|----------------|---------------------|------|
| | F | Sig | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. |
| PGRH | 3.243* | .040 | ≤12º ano | Freq. Univ. | .2208 | .062 |
| | | | | ≥ Licenciatura | .1514 | .088 |
| C_C | 15.518** | .000 | ≤12º ano | Freq. Univ. | .3464* | .036 |
| | | | | ≥ Licenciatura | .5715** | .000 |
| C_N | 3.954* | .020 | ≤12º ano | Freq. Univ. | .3983* | .046 |
| | | | | ≥ Licenciatura | .3025* | .037 |

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

Observando a Tabela 27 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Habilitações Literárias sobre a variabilidade das PGRH ($F(2, 522) = 3.243; p = .040 < \alpha = .05$), do Compromisso Calculativo ($F(2, 522) = 15.518; p < .001 < \alpha = .01$) e do Compromisso Normativo ($F(2, 522) = 3.954; p = .020 < \alpha = .05$) (Anexo 3.2).

Os participantes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano diferem significativamente dos participantes com grau de licenciatura ou superior em relação ao Compromisso Calculativo e Compromisso Normativo, revelando níveis mais elevados. Quanto ao efeito principal da variável Habilitações Literárias sobre as PGRH, apesar dos resultados da ANOVA *One Way* indicarem que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo, ao realizar-se o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 28 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Antiguidade

| Variável | ANOVA <i>One Way</i> | | Antig. A | Antig. B | <i>Tukey HSD</i> | |
|----------|-------------------------|------|-------------|-----------------|---------------------|------|
| | F | Sig | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. |
| PGRH | 4.172** | .002 | <1ano | De 1 a 10 anos | .4514** | .008 |
| | | | | De 11 a 20 anos | .4871** | .005 |
| | | | | De 21 a 30 anos | .5144** | .006 |
| | | | | >30 anos | .6789** | .002 |
| C_A | 3.343* | .010 | <1ano | De 11 a 20 anos | -.7474* | .026 |
| C_C | 4.750** | .001 | <1ano | De 11 a 20 anos | -.5979* | .031 |
| | | | | De 21 a 30 anos | -.8055** | .003 |
| | | | | >30 anos | -.9161** | .005 |

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

Ao analisar a Tabela 28 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Antiguidade sobre a variabilidade das PGRH ($F(4, 520) = 4.172; p = .002 < \alpha = .01$), do Compromisso Afetivo ($F(4, 520) = 3.343; p = .010 = \alpha = .01$) e do Compromisso Calculativo ($F(4, 520) = 4.750; p = .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3.3). Os participantes que se encontram há menos de um ano na organização diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua percepção das boas PGRH, revelando valores mais elevados. Diferem ainda em relação ao Compromisso Afetivo dos participantes que têm uma antiguidade de 11 a 20 anos e em relação ao Compromisso Calculativo dos participantes que têm uma antiguidade superior a 11 anos revelando valores mais baixos.

Tabela 29 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Vínculo Laboral

| Variável | ANOVA <i>One Way</i> | | Vínculo A | Vínculo B | <i>Tukey HSD</i> | |
|-------------|-------------------------|------|--------------|--|---------------------|------|
| | F | Sig. | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. |
| PGRH | 3.820* | .010 | Sem Termo | A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário | -.4593* | .025 |
| C_A | 2.983* | .031 | Sem Termo | Contrato a Termo Certo | .4483* | .039 |
| C_C | 3.334* | .019 | Sem Termo | Outro | .5060* | .015 |
| IL | 6.005** | .001 | Sem Termo | Outro | -.4785** | .002 |

Nota: * $p < .10$ ** $p < .05$; *** $p < .01$

Como é possível verificar na Tabela 29 existe um efeito Principal da variável Vínculo Laboral sobre a variabilidade das PGRH ($F(3,521) = 3.820$; $p = .010 = \alpha = .01$), Compromisso Afetivo ($F(3,521) = 2.983$; $p = .031 < \alpha = .05$), Compromisso Calculativo ($F(3,521) = 3.334$; $p = .019 < \alpha = .05$) e Insegurança Laboral ($F(3,521) = 6.005$; $p = .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3.5). Os participantes com Contrato Sem Termo diferem significativamente dos participantes com Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário em relação à sua percepção das boas PGRH revelando valores mais baixos.

Os participantes com contrato a Termo Certo revelaram um maior nível de Compromisso Afetivo. Os participantes com outro tipo de contrato revelaram um maior Compromisso Calculativo. Os participantes com outro tipo de contrato apresentaram valores mais baixos em relação à Insegurança Laboral.

Correlações entre Variáveis

Para estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 30 e Anexo 4).

A magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela outra variável.

Na Tabela 31 observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

Os coeficientes de correlação variam entre $]-1, 1[$ e quanto mais próximo estiverem de $|1|$ mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis. Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a $.25$; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

A associação entre as PGRH e o Compromisso Afetivo foi avaliada através do coeficiente de correlação de *Pearson*, indicando uma correlação positiva moderada ($r = .499$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica que indivíduos com uma maior percepção de boas PGRH tendem a manifestar maiores níveis de Compromisso Afetivo.

A correlação entre as PGRH e o Compromisso Normativo é positiva e moderada ($r = .441$; $gl = 525$; $p < .001 < .01$) indicando que quanto melhor os indivíduos percebem as PGRH maior é o Compromisso Normativo.

Entre as PGRH e a Insegurança Laboral a correlação é negativa e fraca ($r = -.122$; $gl = 525$; $p = .005 < \alpha = .01$). Este resultado sugere que indivíduos que percebem melhor as PGRH tendem a manifestar menores níveis de Insegurança Laboral.

Entre o Compromisso Afetivo e o Compromisso Calculativo a correlação é positiva e fraca ($r = .132$; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$). Este resultado indica que indivíduos com nível elevado de Compromisso Afetivo apresentam um também um nível elevado de Compromisso Calculativo.

Entre o Compromisso Afetivo e o Compromisso Normativo a correlação é positiva e forte ($r = .575$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica que indivíduos com um alto nível de Compromisso Afetivo tendem a reportar um alto nível de Compromisso Normativo.

Entre o Compromisso Afetivo e a Insegurança Laboral a correlação é negativa e fraca ($r = -.136$; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$). Este resultado indica que indivíduos com um nível elevado de Compromisso Afetivo tendem a manifestar menores níveis de Insegurança Laboral.

Entre o Compromisso Calculativo e o Compromisso Normativo a correlação é positiva e moderada ($r = .290$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica que indivíduos com um Compromisso Calculativo elevado tendem a manifestar um elevado Compromisso Normativo.

Entre o Compromisso Normativo e a Insegurança Laboral a correlação é negativa e fraca ($r = -.098$; $gl = 525$; $p = .025 < \alpha = .05$). Este resultado indica que indivíduos com maiores níveis de Compromisso Normativo tendem a manifestar um menor nível de Insegurança Laboral.

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Anexo 2) que na escala de PGRH ($n = 525$) em média ($\mu = 3.083$; $SD = .715$) os participantes responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5). No que respeita à escala de Compromisso ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 4.5624$; $SD = .860$) responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação varia de 1 a 7). Na escala de Insegurança Laboral

(n = 525) os participantes em média ($\mu = 2.5181$; SD = .820) responderam “Não Concordo” (a cotação varia de 1 a 5).

Tabela 30 -Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alpha* de *Cronbach*

| | Média | Desvio Padrão | PGRH | PGRH_IA | PGRH_F | PGRH_AD | PGRH_C | PGRH_R | PGRH_CO | PGRH_CE | C | C_A | C_C | C_N | IL | α |
|---------|--------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|----|----------|
| PGRH | 3,0828 | ,71533 | 1 | | | | | | | | | | | | | .937 |
| PGRH_IA | 3,8114 | ,79130 | ,600** | 1 | | | | | | | | | | | | .793 |
| PGRH_F | 3,3968 | 1,01086 | ,693** | ,409** | 1 | | | | | | | | | | | .948 |
| PGRH_AD | 3,0749 | 1,01781 | ,789** | ,469** | ,478** | 1 | | | | | | | | | | .880 |
| PGRH_C | 2,5924 | 1,05960 | ,780** | ,322** | ,421** | ,543** | 1 | | | | | | | | | .868 |
| PGRH_R | 2,5016 | ,99631 | ,719** | ,302** | ,330** | ,461** | ,611** | 1 | | | | | | | | .930 |
| PGRH_CO | 3,2965 | ,91746 | ,714** | ,368** | ,434** | ,505** | ,428** | ,375** | 1 | | | | | | | .869 |
| PGRH_CE | 2,9060 | 1,02867 | ,807** | ,335** | ,460** | ,566** | ,596** | ,557** | ,569** | 1 | | | | | | .947 |
| C | 4,5624 | ,85984 | ,385** | ,215** | ,406** | ,266** | ,268** | ,155** | ,337** | ,321** | 1 | | | | | .885 |
| C_A | 4,7771 | 1,27819 | ,499** | ,275** | ,421** | ,382** | ,374** | ,232** | ,417** | ,442** | ,759** | 1 | | | | .862 |
| C_C | 4,7483 | 1,05029 | ,019 | ,057 | ,145** | -,027 | -,038 | -,050 | ,039 | -,012 | ,694** | ,132** | 1 | | | .758 |
| C_N | 4,0787 | 1,22973 | ,441** | ,182** | ,392** | ,287** | ,360** | ,261** | ,373** | ,383** | ,744** | ,575** | ,290** | 1 | | .816 |
| IL | 2,5181 | ,81984 | -,122** | -,037 | -,141** | -,046 | -,138** | -,001 | -,122** | -,129** | -,047 | -,136** | ,084 | -,098* | 1 | .859 |

** . Correlação significativa a .01

* . Correlação Significativa a .05

Testes de Hipóteses

As hipóteses foram testadas através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. As variáveis preditoras/independentes são a Insegurança Laboral na H1, na H2 e na H3 assim como na Questão Exploratória.

Foram realizadas várias regressões lineares simples, uma para cada uma das seguintes hipóteses formuladas: H1, H2, H3. Em relação à questão exploratória (efeito de moderação) realizaram-se 3 regressões lineares múltiplas.

Hipótese 1 - Existe um efeito negativo da Insegurança Laboral no Compromisso Afetivo.

Inicialmente realizou-se uma análise de correlação linear entre a variável Insegurança Laboral e o Compromisso Afetivo (Tabela 31 e Anexo 4).

Para se analisar os dados realizou-se uma Regressão Linear Simples pois esta é um instrumento eficaz para a verificação da natureza da associação entre variáveis e para fazer previsões sobre o valor provável da variável critério (Bryman & Cramer, 2003).

Antes de se proceder a esta análise confirmaram-se os pressupostos de aplicação, nomeadamente a análise dos erros/resíduos, que compreende:

a) Análise da homocedasticidade dos erros/resíduos: graficamente os erros devem distribuir-se de forma aleatória em torno de zero. Uma distribuição é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 2003).

b) Análise da distribuição normal dos erros/resíduos: este pressuposto pode ser analisado graficamente através de um gráfico de probabilidade normal, onde o eixo das abcissas representa a probabilidade observada acumulada dos erros, e o eixo das ordenadas representa a probabilidade acumulada que se observaria se os erros tivessem distribuição normal. Os erros possuem distribuição normal quando os valores representados neste gráfico se distribuírem mais ou menos na diagonal principal (Marôco, 2011).

c) Análise da aleatoriedade e independência dos erros: testados através do teste de Durbin-Watson (d), que nos confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2, onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula (Marôco, 2011).

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos realizou-se a Regressão Linear Simples.

Tabela 31 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1)

| Preditores | Compromisso Afetivo | | |
|----------------------------|---------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| Insegurança Laboral | -.136** | 9.888** | .017 |

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 31 e Anexo 4), obteve-se um $R^2_{a=}$.017, o que significa que 1.7% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Afetivo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Insegurança Laboral.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 9.888$ com $p = .002$. Perante estes resultados é possível afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Insegurança Laboral tem um impacto negativo e estatisticamente significativo sobre o Compromisso Afetivo ($\beta_{IL} = -.136$; $p = .002 < \alpha = .01$).

A Hipótese 1 foi confirmada.

Hipótese 2 - Existe um efeito positivo da Insegurança Laboral no Compromisso Calculativo

Verificou-se uma correlação positiva mas não significativa ($r = .084$; $p = .054 > \alpha = .05$) entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo.

Tabela 32 – Resultados da Regressão Linear Simples (H2)

| Preditores | Compromisso Calculativo | | |
|----------------------------|-------------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| Insegurança Laboral | .084 | 3.715 | .005 |

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 32 e Anexo 4), verifica-se que se obteve um $R^2_{a=}$.005, o que significa que 0.5% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Insegurança Laboral.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = 3.715$ com $p = .054$. Perante estes resultados concluí-se que o Modelo não é significativo.

A Hipótese 2 não foi confirmada.

Hipótese 3 - Existe um efeito negativo da Insegurança Laboral no Compromisso Normativo.

Verificou-se uma correlação negativa e significativa ($r = -.098$; $p = .025 < \alpha = .05$) entre Insegurança Laboral e Compromisso Normativo.

Tabela 33 – Resultados da Regressão Linear Simples (H3)

| Preditores | Compromisso Normativo | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| Insegurança Laboral | -.098* | 5.067 | .008 |

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 33 e Anexo 4) obteve-se um $R^2_a = .008$, o que significa que .8% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Normativo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Insegurança Laboral.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = 5.067$ com $p = .025$. Perante estes resultados é possível afirmar que o Modelo é significativo.

A Hipótese 3 foi confirmada.

Adicionalmente pretendeu-se analisar se Práticas de Gestão de Recursos Humanos podem apresentar um efeito moderador na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional.

Para se testar o efeito moderador das PGRH na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional realizaram-se três regressões lineares múltiplas em que, no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes Insegurança Laboral e PGRH e no segundo passo foi inserida uma nova variável; IL*PGRH.

Tabela 34 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

| Variáveis Independentes | Compromisso Afetivo | | Compromisso Calculativo | | Compromisso Normativo | |
|--------------------------------|---------------------|----------------|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 | β Step 1 | β Step 2 | β Step 1 | β Step 2 |
| IL | -.076* | -.078* | .088* | .093* | -.045 | -.044 |
| PGRH | .490** | .486** | .030 | .039 | .436** | .437** |
| IL*PGRH | | -.056 | | .146** | | .011 |
| Overall F | 89.176** | 60.321** | 2.091 | 5.219** | 63.943** | 42.579** |
| R^2_a | .252 | .254 | .004 | .008 | .194 | .192 |
| R^2 Change | .255 | .003 | .024 | .021 | .197 | .000 |

Verifica-se (Tabela 34 e Anexo 4) que, quando a variável dependente é o Compromisso Afetivo se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_{aj} = .252$, o que significa que 25.2% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Afetivo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = -.076$; $p < .05$) e a variável moderadora PGRH ($\beta = .490$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{aj} = .254$, o que significa que 25.4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Afetivo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = -.078$; $p < .05$), a variável moderadora PGRH ($\beta = .486$; $p < .01$) e ainda a variável ILxPGRH ($\beta = -.056$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 89.176$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 60.321$ com $p < .001$.

Ainda segundo a Tabela 34 verifica-se que, quando a variável dependente é o Compromisso Calculativo, se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_{aj} = .004$, o que significa que .4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .088$; $p < .05$) e a variável moderadora PGRH ($\beta = .030$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{aj} = .024$, o que significa que 2.4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = -.093$; $p < .05$), a variável moderadora PGRH ($\beta = .039$; $p > .05$) e ainda a variável ILxPGRH ($\beta = .146$; $p < .01$).

Neste caso apenas o Modelo 2 é significativo pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 2.091$ com $p > .05$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 5.219$ com $p < .001$.

Observa-se ainda na Tabela 34 que, quando a variável dependente é o Compromisso Normativo, se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_{aj} = .194$, o que significa que 19.4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Normativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = -.045$; $p > .05$) e a variável moderadora PGRH ($\beta = .436$; $p < .01$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{aj} = .192$, o que significa que 19.2% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Normativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = -.044$; $p > .05$), a variável moderadora PGRH ($\beta = .437$; $p < .01$) e ainda a variável ILxPGRH ($\beta = .011$; $p > .05$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 63.943$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 42.579$ com $p < .001$.

Os resultados demonstram que a variável ILxPGRH apenas tem um efeito significativo no Compromisso Calculativo, logo pode afirmar-se que as PGRH apenas têm um efeito moderador na relação entre a Insegurança Laboral e o Compromisso Calculativo.

Seguidamente pretendeu-se analisar ainda qual ou quais das sete PGRH têm um efeito moderador na relação entre a Insegurança Laboral e o Compromisso Calculativo. Verificou-se que as práticas que exercem o efeito moderador nesta relação são: Integração e Acolhimento, Avaliação de Desempenho; Carreira e Comunicação.

Tabela 35 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (Integração e Acolhimento)

| Variáveis Independentes | Compromisso Calculativo | |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| IL | .086* | .145** |
| PGRH_IA | .060 | .059 |
| IL*PGRH_IA | | -.111* |
| Overall F | 2.806 | 3.480* |
| R²_a | .007 | .014 |
| R² Change | .011 | .009 |

Obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a} = .007$, o que significa que .7% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .086$; $p < .05$) e a variável moderadora PGRH_IA ($\beta = .060$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a} = .014$, o que significa que 1.4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .145$; $p < .01$), a variável moderadora PGRH_IA ($\beta = .059$; $p > .05$) e ainda a variável ILxPGRH_IA ($\beta = -.111$; $p < .05$).

Apenas o Modelo 2 é significativo pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,522) = 2.806 com $p = .061$ e no Modelo 2 um valor de F(3,521) = 3.480 com $p = .016$.

Tabela 36 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (Avaliação de Desempenho)

| Variáveis Independentes | Compromisso Calculativo | |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| IL | .083 | .079 |
| PGRH_AD | -.023 | -.020 |
| IL*PGRH_AD | | .158** |
| Overall F | 1.997 | 5.839** |
| R²_a | .004 | .027 |
| R² Change | .008 | .025 |

Como se verifica na Tabela 36 (Anexo 4) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a=}$.004, o que significa que .4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .083$; $p > .05$) e a variável moderadora PGRH_AD ($\beta = -.023$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a=}$.027, o que significa que 2.7% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .079$; $p > .05$), a variável moderadora PGRH_AD ($\beta = -.020$; $p > .05$) e ainda a variável ILxPGRH_AD ($\beta = .158$; $p < .01$).

Apenas o Modelo 2 é significativo pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,522) = 1.997 com $p = .137$ e no Modelo 2 um valor de F(3,521) = 5.839 com $p = .001$.

Tabela 37 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (Carreira)

| Variáveis Independentes | Compromisso Calculativo | |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| IL | .080 | .090* |
| PGRH_C | -.027 | -.015 |
| IL*PGRH_C | | .158** |
| Overall F | 2.042 | 5.813** |
| R²_a | .004 | .027 |
| R² Change | .008 | .025 |

Verifica-se na Tabela 37 (Anexo 4) os seguintes resultados: um $R^2_{a=}$.004, o que significa que .4% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .080$; $p > .05$) e a variável moderadora PGRH_C ($\beta = -.027$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a=}$.027, o que significa que 2.7% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .090$; $p < .05$), a variável moderadora PGRH_C ($\beta = -.015$; $p > .05$) e ainda a variável ILxPGRH_C ($\beta = .158$; $p < .01$).

Apenas o Modelo 2 é significativo pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,522) = 2.042 com $p = .131$ e no Modelo 2 um valor de F(3,521) = 5.813 com $p = .001$.

Tabela 38 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (Comunicação)

| Variáveis Independentes | Compromisso Calculativo | |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| IL | .090* | .092* |
| PGRH_CO | .050 | .054 |
| IL*PGRH_CO | | .113** |
| Overall F | 2.511 | 5.944** |
| R²_a | .006 | .017 |
| R² Change | .010 | .013 |

Como se pode verificar (Tabela 38 e Anexo 4) obtiveram-se os seguintes resultados: um $R^2_{a=}$.006, o que significa que .6% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .090$; $p < .05$) e a variável moderadora PGRH_CO ($\beta = .050$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_{a=}$.017, o que significa que 1.7% da variabilidade total da variável dependente (Compromisso Calculativo) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente Insegurança Laboral ($\beta = .092$; $p < .05$), a variável moderadora PGRH_CO ($\beta = .054$; $p > .05$) e ainda a variável ILxPGRH_CO ($\beta = .113$; $p = .01$).

Apenas o Modelo 2 é significativo pois no Modelo 1 obteve-se um valor de F (2,522) = 2.511 com $p = .082$ e no Modelo 2 um valor de F(3,521) = 3.944 com $p = .008$.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto da Insegurança Laboral nas três dimensões do Compromisso Organizacional e testar o possível efeito de moderação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nesta relação. Este estudo analisou ainda quais das práticas moderavam a relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional.

Diversos estudos têm demonstrado a existência de uma relação negativa entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional. Sora, Caballer e Peiró (2010), por exemplo, usaram uma amostra de 942 colaboradores espanhóis e concluíram que a Insegurança Laboral se relaciona negativamente com o Compromisso Organizacional. Greenhalgh & Rosenblatt (1984) também verificaram que os colaboradores com níveis mais elevados de Insegurança Laboral apresentavam um menor Compromisso Organizacional e uma maior intenção de saída da organização. No estudo de Selepe (2004) na África do Sul obtiveram-se resultados semelhantes numa empresa petrolífera. Da mesma forma Davy, Kinicki & Scheck (1991) verificaram que colaboradores com uma baixa percepção de Segurança Laboral estão mais propensos a envolver-se em comportamentos de abstinência (Probst, 1999; cit. por Laba, Bosman & Buitendach, 2005) e a reportarem uma diminuição do Compromisso Organizacional (Laba, Bosman & Buitendach, 2005).

Esta Investigação, indo mais além do que a maioria das investigações neste âmbito, analisou o impacto da Insegurança Laboral em cada uma das três componentes do Compromisso Organizacional confirmando a existência de uma relação negativa entre Insegurança Laboral e Compromisso Afetivo. Este resultado vai ao encontro de diversos estudos realizados nesta área (Ashford, *et al.*, 1989; Davy, *et al.*, 1997; Hellgren, *et al.*, 1999; Rosenblatt, Talmud, & Ruvio, 1999; Sverke, *et al.*, 2002; cit. por De Witte & Naswall, 2003; Allen & Meyer, 1991; Buitendach & De Witte, 2005).

Confirmou-se também a existência de uma relação negativa entre Insegurança Laboral e Compromisso Normativo. O mesmo resultado foi verificado no estudo realizado por Laba, Bosman & Buitendach (2005). Já no estudo realizado por Allen & Meyer (1991) não se verificou um efeito significativo entre estas duas variáveis.

Na medida em que, a Insegurança Laboral chama a atenção para os custos e benefícios de continuar empregado numa organização seria esperado que o Compromisso Calculativo fosse afectado. Os colaboradores poderiam perceber uma maior custo em sair da organização por falta de alternativas de emprego. No entanto uma relação significativa entre

Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo não se verificou. No estudo realizado por Loba, Bosman & Buitendach (2005) também não se verificou uma relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo. Por outro lado, no estudo de Allen & Meyer (1991) verificou-se uma relação negativa entre estas duas variáveis.

Segundo Meyer, Allen & Topolnytsky (1998) por as mudanças organizacionais incluírem, muitas vezes, a percepção de que o contrato psicológico foi violado é expectável que o Compromisso Calculativo aumente. No entanto, poderá haver aqui duas situações. Os colaboradores que desenvolvem um maior Compromisso Calculativo poderão ser aqueles que percebem a fragilidade da sua situação de emprego. Por outro lado, os colaboradores que percepcionem as suas competências como altamente valorizadas e transferíveis para outra organização poderão apresentar um menor Compromisso Calculativo (Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998) uma vez que não percepcionam um custo tão elevado em sair da organização.

A relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Organizacional pode ser explicada através da Teoria da Reciprocidade. O colaborador espera que a organização lhe providencie Segurança Laboral e desde que a percepcione está disposto a desenvolver uma maior ligação à organização. Assim, quando os colaboradores percepcionam a sua experiência de trabalho insegura, à semelhança do que acontece com a violação do contrato psicológico (Sverke et al., 2004), tal tem consequências negativas para o seu Compromisso com a organização (Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992; cit por De Witte, 2005).

O impacto da Insegurança Laboral no Compromisso Organizacional pode também significar um ressentimento por parte do colaborador. Quando a Segurança Laboral é ameaçada o colaborador pode tentar restaurar o equilíbrio mostrando menos interesse, menos motivação e menos compromisso (Schalke e Fresse, 1993; cit. por De Witte e Naswall, 2003).

As Práticas de GRH revelaram exercer um efeito moderador apenas na relação entre Insegurança Laboral e Compromisso Calculativo. As Práticas que moderaram esta relação foram Integração e Acolhimento, Avaliação de Desempenho, Carreira e por fim a Comunicação. Estes resultados levam a sugerir que as práticas Integração e Acolhimento, Avaliação de Desempenho, Carreira e Comunicação conduzem a que o colaborador percepcione um aumento dos custos em sair da organização.

A presente investigação demonstrou também que, de um modo geral a população apresenta baixos níveis de Insegurança Laboral. Este resultado pode ser explicado pela elevada percentagem de colaboradores com contrato efetivo.

Por fim, torna-se evidente que Insegurança Laboral não resulta apenas de um fenómeno contextual objetivo (recessão, *downsizing*, mudança estrutural na empresa) mas também de uma interpretação subjetiva do indivíduo (responsabilidades familiares, empregabilidade, percepção de justiça) alicerçada na sua experiência e nas suas características individuais.

Limitações e Sugestões

No que respeita às limitações deste estudo importa referir em primeiro lugar as que se referem ao processo de recolha de dados. Neste estudo utilizou-se o método de amostragem não probabilístico (de conveniência e intencional tipo snowball) aplicado num único momento. Este tipo de amostras levanta um problema que tem a ver com o facto de poderem ou não ser representativas da população em estudo. No entanto, e como refere Marôco (2010), por limitações de tempo e/ou custos, em cenários de investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico (onde a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual à dos restantes elementos).

Uma outra limitação deste estudo pode ser o uso de um questionário exclusivamente diretivo, com perguntas fechadas, na medida em que impossibilita o aproveitamento de respostas eventualmente mais ricas. No entanto a utilização de respostas abertas, pela sua diversidade e por vezes complexidade, pode dificultar a interpretação dos dados.

Outra limitação prende-se com o facto de as variáveis demográficas terem sido apenas utilizadas na caracterização da amostra. Estas variáveis revelam-se igualmente importantes na compreensão do comportamento e podem determinar as intervenções organizacionais.

Outra limitação prende-se com o facto de o estudo ter sido realizado num único momento estando sujeito às interpretações momentâneas dos participantes. Sugere-se, neste caso, o desenvolvimento de estudos longitudinais de modo a estabelecer relações causais entre as variáveis. Por este estudo ter sido desenvolvido numa altura particularmente frágil ao nível económico e social sugere-se também a replicação deste estudo noutros países.

Este estudo investigou o impacto da Insegurança Laboral no Compromisso Organizacional. Sugere-se em futuras investigações o estudo do impacto das mudanças organizacionais (*downsizing*, flexibilização do trabalho) no Compromisso Organizacional acrescentando variáveis mediadoras como o suporte organizacional, o contrato psicológico e a percepção de justiça. A comunicação, a confiança na organização e o tipo de contrato de trabalho poderão também revelar-se variáveis mediadoras, ou moderadoras, interessantes.

Sugere-se ainda em futuras investigações a utilização de outras variáveis nomeadamente o compromisso com o trabalho (*engagement*) percebendo se os níveis de Insegurança Laboral são menores em colaboradores com este Compromisso e se este tipo de Compromisso pode apresentar os mesmos benefícios que o Compromisso Organizacional.

Será interessante perceber também quais as Práticas de Gestão de Recursos que são mais eficazes na diminuição da Insegurança Laboral.

Implicações

Ao nível das implicações teóricas, este estudo representa um contributo particularmente relevante por analisar o efeito da Insegurança Laboral nas três componentes do Compromisso Organizacional. A maioria das investigações (e.g Buitendach & De Witte, 2005; Bosman, Buitendach & Laba, 2005) foca-se apenas no impacto da Insegurança Laboral no Compromisso Afetivo sendo o efeito no Compromisso Normativo e Compromisso Calculativo pouco conhecido.

Adicionalmente e, através dos resultados deste estudo, é possível considerar que os níveis de Insegurança Laboral dos colaboradores podem ser atenuados se as empresas fomentarem o Compromisso Organizacional, sobretudo o Compromisso Afetivo. Para esse feito as empresas devem apostar em práticas de flexibilidade nos postos de trabalho, de rigor nos mecanismos de seleção, de elevada formação e desenvolvimento, de avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, de remuneração competitiva e de atribuição extensa de benefícios (Takeuchi, Wang, Lepak & Takeuchi, 2007, cit. por Chambel, 2012).

Apesar de o presente estudo sugerir que os indivíduos, a nível geral, não apresentam elevados níveis de Insegurança Laboral as organizações deverão preocupar-se em intervir de forma mais direta e mais específica para atenuar os seus efeitos uma vez que a tendência será para que se assista a um aumento deste fenómeno. Estas intervenções passam sobretudo pela redução da imprevisibilidade e da incontrolabilidade. Tal consegue-se através da comunicação, da participação na tomada de decisão e do aumento da justiça organizacional (De Witte, 2005). Se os líderes das organizações forem obrigados, por exemplo, a implementar um processo de *downsizing* então é da maior importância a existência de suporte aos “sobreviventes” e uma comunicação explícita e aberta acerca das razões pelas quais o *downsizing* vai ser implementado não só aos “sobreviventes” mas a todos os colaboradores. A comunicação aberta, honesta e antecipada aumenta a previsibilidade e controlabilidade de eventos futuros. Além disso, uma comunicação deste tipo aumenta a perceção de que o

indivíduo é respeitado enquanto colaborador da organização (De Witte, 2005). A participação nas decisões sobre o futuro da organização (e portanto, sobre o emprego) reduz a Insegurança (Parker, Chmiel & Wall, 1997; cit. por De Witte, 2005) na medida em que ao participar, os colaboradores aumentam o seu controlo sobre a situação.

É fundamental portanto que as decisões tomadas no processo de reestruturação sejam percebidas como justas por aqueles que permanecem na organização e que a insegurança proveniente das mudanças seja abordada (Brockner, 1992; cit. por Meyer *et al.*, 1998).

Se a mudança organizacional é necessária para alcançar objetivos organizacionais a longo prazo e para enfrentar um contexto económico turbulento, então o Compromisso Organizacional é um fator fundamental na medida em que, colaboradores comprometidos estão mais facilmente dispostos a aceitar a mudança como resultado da congruência entre os valores organizacionais e pessoais (Vakola & Nikolaou, 2005; cit. por Grdinovac & Yancey, 2012).

REFERÊNCIAS

- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 28–31.
- Alcazár, F., Fernández, P. M., Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *Int. J. of Human Resource Management*, 633–659.
- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 16, 53-101.
- Bosman, J., Buitendach, J. H., Laba, K. (2005). Job insecurity, Burnout and Organizational Commitment among employees of a financial institution in Gauteng. *Journal of Industrial Psychology*, 31 (4) 32-40.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Buitendach, J. H., De Witte, H. (2005). Job Insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 36 (2) 27.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Caetano, A., Tavares, S. (2000). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão das pessoas. In A. Caetano (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, Portugal.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Chambel, M.J. (2012). Práticas de Recursos Humanos e Duplo Comprometimento Afetivo por parte dos Trabalhadores Terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12 (3), pp. 1-16.

- Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 272-303.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155-177.
- De Witte, H. (2000). *Work ethic and job insecurity: assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work*. In: Bowen, R., De Witte, K., De Witte, H., & Taillieu, T. (eds). From group to community. Leuven: Garant, pp. 325–350.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 1-6.
- De Witte, H., & Naswall (2003). Objective Vs Subjective Job Insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economia and Industrial Democracy*, 1-41.
- Esteves, T. P., Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 159-176.
- Eurostat (2013). *As Estatísticas do Desemprego*. European Commission. Consultado a 3 de Abril de 2013 através de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics
- Ferreira, J., Freitas, R., Costa, R., & Santos, E. (2010). Contributos para a compreensão da população desempregada. O papel dos padrões de crenças motivacionais. *Imprensa da Universidade de Coimbra*, 643-672.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9 (3), 438 – 448.
- Grdinovac, J., Yancey, G. (2012). How Organizational Adaptations to Recession Relate to Organizational Commitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 6–24.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38-672.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review*, 149 (1), 59-72.

- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity – A literature review*. SALTSA Report. No.1:2006. Stockholm: National Institute for Working Life. Consultado em 25 de Outubro de 2012 através de http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006_01.pdf
- Sun, L., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviour and Organizational Performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 558-577.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modelling. In B.G. Tabachnick, & I.S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 709-811). New York: Harper & Row
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., Baer, J. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A Meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 1264-1294.
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.
- Lemke, C. (2005). Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.
- Marôco, J. (2011). Análise Estatística com o SPSS Statistics. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Jaydeep, B., Topolnytsky, L. (2009). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 185–211.
- Meyer, J.P., Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Allen e Meyer para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 115-133.
- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal*, 15–36.
- Neves, J., Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-83.
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Manuscrito no prelo.
- Selepe, C. (2004). Job insecurity, job satisfaction, work wellness and organisational commitment in a petroleum/oil company.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 130-142.
- Paauwe, J, Boselie, P. (2005).HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 68-83.
- Jorge, A. C. & Buitendach, J. H. (2005). The relationship between Job Insecurity, Organisational Citizenship Behaviours and Affective Organisational Commitment. *Workwell: Research Unit for People, Policy & Performance*, Vanderbijlpark Campus, North-West University.
- Wang, F., & Head, M. (2007). How can the Web Help Build Customer Relationships? An Empirical Study on E-Tailing. *Information & Management*, 44 (2), 115-129.

- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2007). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.
- Wright, P. M., Snell, S. A., Dyer, L. (2005). *Int. J. of Human Resource Management*, 875–881.
- Whitener, E. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.



ANEXO A – Questionário
Apresentação do Questionário

Este questionário foi colocado *online*, na plataforma *Google Docs* no dia 11 de Dezembro de 2012 e a recolha de respostas terminou no dia 25 de Janeiro de 2013.

Questionário
Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do atual contexto laboral.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor seja sincero.

As suas respostas serão estritamente confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os colaboradores. Para assegurar a confidencialidade **não escreva o seu nome no questionário.**

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

1. Idade: _____
2. Género: Feminino Masculino
3. Habilitações Literárias:
 - Inferior ou igual ao 12º Ano
 - Frequência Universitária
 - Licenciatura ou Superior
4. Há quanto tempo trabalha nesta Organização/Empresa ? _____
5. Qual é o seu Vínculo Laboral?
 - Contrato Sem Termo (efectivo)
 - Contrato a Termo Certo
 - Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário (ETT)
 - Outro .Qual ? :
6. Duração do Trabalho:
 - Full-time Part-time
7. Outros dados:
 - Tenho outro emprego
 - Tenho filhos e/ou outros dependentes
 - Sou estudante

B. A Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, pedimos-lhe que pense nas práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela Organização/Empresa. Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Informação adequada para iniciar as minhas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Formação

Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Adequada para melhorar o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Avaliação de Desempenho

Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Os critérios de avaliação são claros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Carreira

Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Existem oportunidades de progressão na carreira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Recompensas

Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Celebração

Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Promovem o orgulho de pertencer à organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. A Ligação à Empresa

Nesta secção, pedimos-lhe que indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à empresa, utilizando a seguinte escala:

| Discordo Totalmente | Discordo | Discordo um Pouco | Não Concordo Nem Discordo | Concordo um Pouco | Concordo | Concordo Totalmente |
|---------------------|----------|-------------------|---------------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Seria muito prejudicado se sáísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. 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 |
| 13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. 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 |
| 16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Esta organização merece a minha lealdade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. 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 |
| 19. Devo muito à minha organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

D. O Contexto Laboral

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do contexto laboral, utilizando a seguinte escala:

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

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Provavelmente, em breve, Perderei este emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tenho a certeza que perderei este emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Se pretender, posso facilmente mudar de função. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. É provável que o meu trabalho mude de forma negativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Penso que o meu trabalho irá mudar para pior. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Estou preocupado com as características do meu trabalho no futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Seria muito fácil mudar para outra empresa, se o quisesse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se o procurasse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho melhor noutra empresa, se o procurasse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Seria muito fácil arranjar um trabalho melhor, numa outra empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa, se o quisesse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um emprego melhor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E. Desempenho e Relações de Trabalho

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca do seu desempenho e das suas relações de trabalho, utilizando a seguinte escala:

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

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido um trabalho de elevada qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Se pudesse, sairia desta empresa hoje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Sou pontual todos os dias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Participo em tarefas voluntárias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Participo em encontros voluntários. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Não faço intervalos demasiado grandes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Ajudo os colegas novos na organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

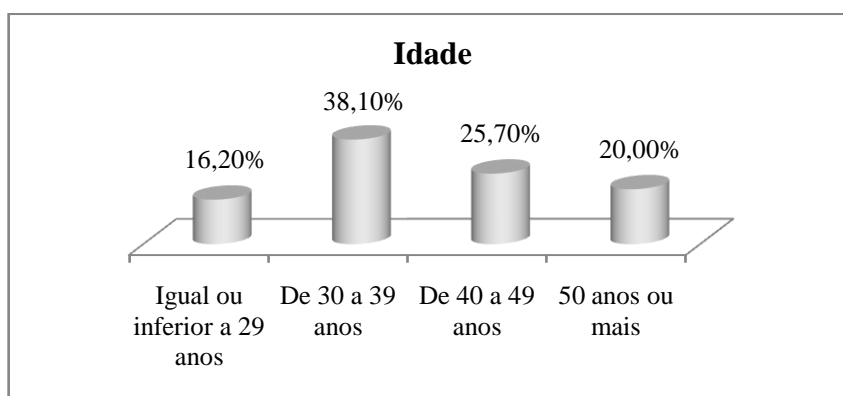
Estatística Descritiva

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-----------|-----|--------|--------|-------|---------------|
| Idade | 525 | 19 | 63 | 39.40 | 9.772 |
| Válidos N | 525 | | | | |

Análise descritiva relativa à variável Idade como variável qualitativa

Idade

| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
|-------------------------|------------|-------------|----------|--------------|
| ≤ 29 anos | 85 | 16.2 | 16.2 | 16.2 |
| De 30 a 39 anos | 200 | 38.1 | 38.1 | 54.3 |
| Válidos De 40 a 49 anos | 135 | 25.7 | 25.7 | 80.0 |
| 50 anos ou mais | 105 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 525 | 100.0 | 100.0 | |

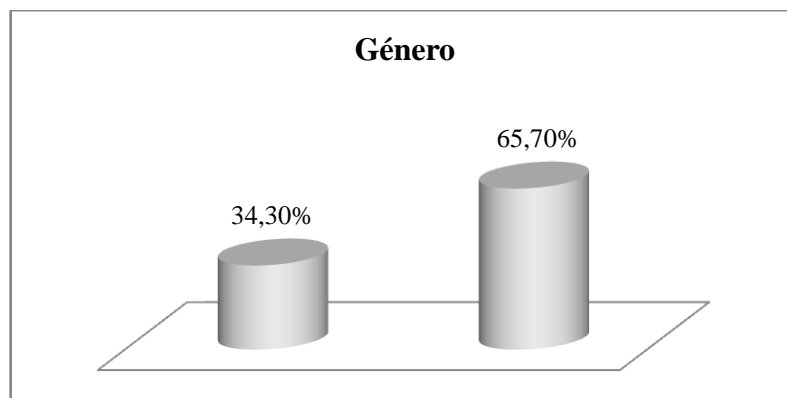


Distribuição da variável Idade

Análise descritiva relativa à variável Género

Género

| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
|-----------------|------------|-------------|----------|--------------|
| Masculino | 180 | 34.3 | 34.3 | 34.3 |
| Válido Feminino | 345 | 65.7 | 65.7 | 100.0 |
| Total | 525 | 100.0 | 100.0 | |



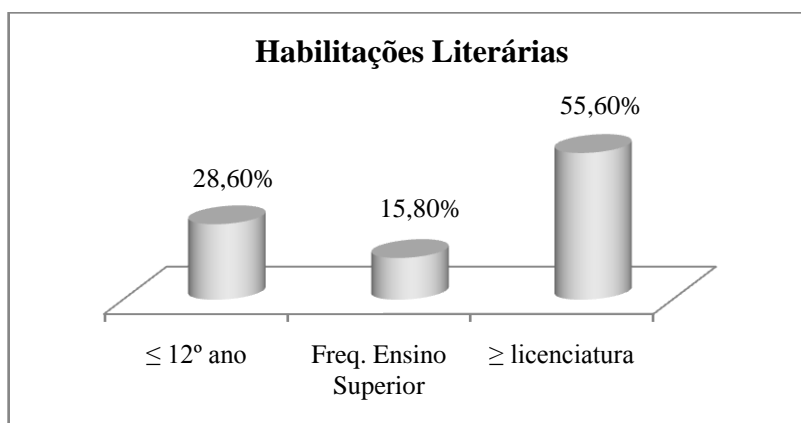
Masculino

Feminino

Distribuição da Variável Gênero

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

| Habilitações_Literárias | | | | |
|-------------------------|------------------------------|-------------|----------|--------------|
| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
| Válidos | Inferior ou igual ao 12º ano | 150 | 28.6 | 28.6 |
| | Frequência Universitária | 83 | 15.8 | 44.4 |
| | Licenciatura ou Superior | 292 | 55.6 | 100.0 |
| | Total | 525 | 100.0 | 100.0 |



Distribuição da variável Habilitações Literárias

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável quantitativa

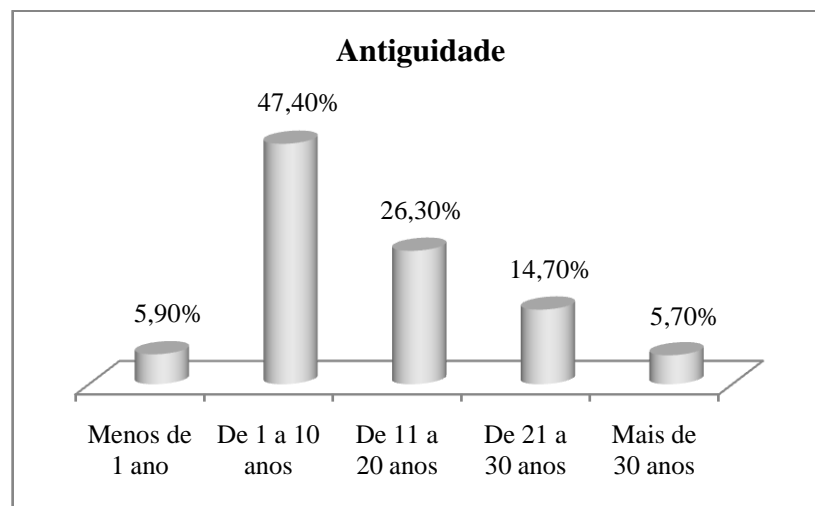
Estatística Descritiva

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-------------|-----|--------|--------|----------|---------------|
| Antiguidade | 525 | .083 | 40.000 | 11.99146 | 9.245851 |
| Válidos N | 525 | | | | |

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável qualitativa

Antiguidade

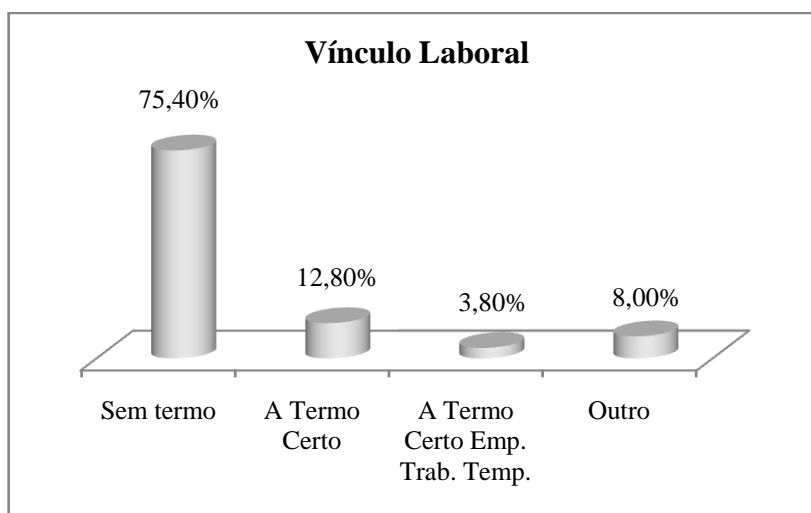
| | Frequência | Porcentagem | % Válida | % Cumulativa |
|-----------------|------------|-------------|----------|--------------|
| Até 1 ano | 31 | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| De 1 a 10 anos | 249 | 47.4 | 47.4 | 53.3 |
| De 11 a 20 anos | 138 | 26.3 | 26.3 | 79.6 |
| De 21 a 30 anos | 77 | 14.7 | 14.7 | 94.3 |
| Mais de 30 anos | 30 | 5.7 | 5.7 | 100.0 |
| Total | 525 | 100.0 | 100.0 | |



Distribuição da variável Antiguidade

Análise descritiva da variável Vínculo Laboral

| Vínculo Laboral | | | | |
|-----------------|---|-------------|----------|--------------|
| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
| Válidos | Contrato sem termo (efectivo) | 396 | 75.4 | 75.4 |
| | Contrato a termo certo | 67 | 12.8 | 88.2 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | 20 | 3.8 | 92.0 |
| | Outro | 42 | 8.0 | 100.0 |
| | Total | 525 | 100.0 | 100.0 |



Distribuição da variável Vínculo Laboral

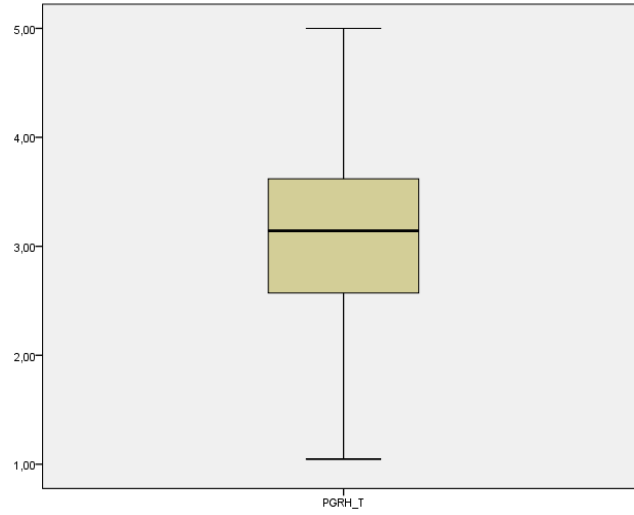
ANEXO C – Análise de Outliers

Valores Extremos

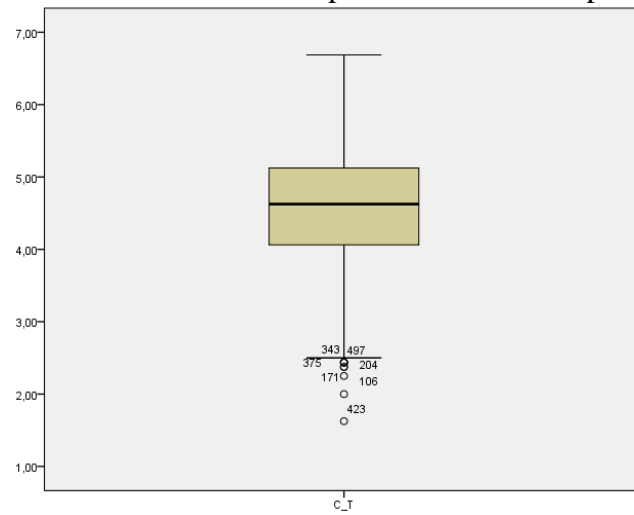
| | | Número de Participantes | Valor | |
|--|----------|-------------------------|-------|-------------------|
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos | Elevados | 1 | 11 | 5,00 |
| | | 2 | 87 | 5,00 |
| | | 3 | 379 | 5,00 |
| | | 4 | 418 | 5,00 |
| | | 5 | 377 | 4,76 |
| | Baixos | 1 | 166 | 1,05 |
| | | 2 | 400 | 1,14 |
| | | 3 | 423 | 1,33 |
| | | 4 | 196 | 1,38 |
| | | 5 | 420 | 1,48 |
| Compromisso | Elevados | 1 | 271 | 6,69 |
| | | 2 | 335 | 6,56 |
| | | 3 | 87 | 6,44 |
| | | 4 | 229 | 6,38 |
| | | 5 | 341 | 6,25 |
| | Baixos | 1 | 423 | 1,63 |
| | | 2 | 106 | 2,00 |
| | | 3 | 204 | 2,25 |
| | | 4 | 343 | 2,38 |
| | | 5 | 171 | 2,38 |
| Insegurança Laboral | Elevados | 1 | 63 | 5,00 |
| | | 2 | 76 | 5,00 |
| | | 3 | 341 | 5,00 |
| | | 4 | 80 | 4,75 |
| | | 5 | 104 | 4,75 ^a |
| | Baixos | 1 | 511 | 1,00 |
| | | 2 | 469 | 1,00 |
| | | 3 | 450 | 1,00 |
| | | 4 | 418 | 1,00 |
| | | 5 | 379 | 1,00 ^b |

a. Apenas se refere uma lista parcial de casos com valor 5 na tabela de valores mais elevados

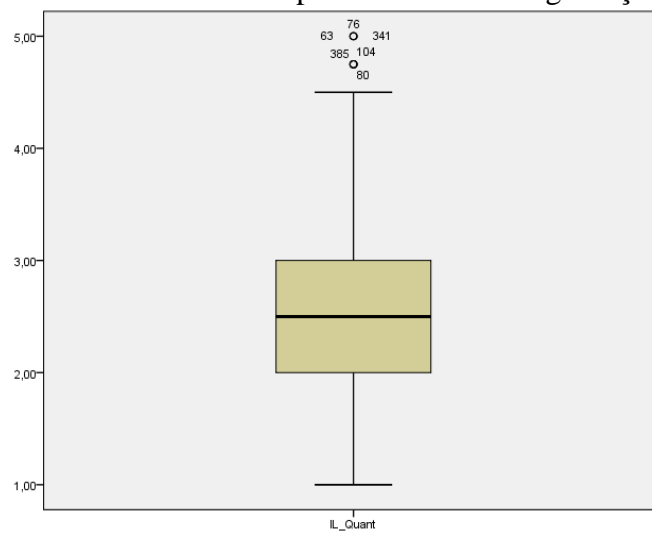
Valores Extremos e *Outliers* para a variável PGRH



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Compromisso



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Insegurança Laboral



ANEXO D

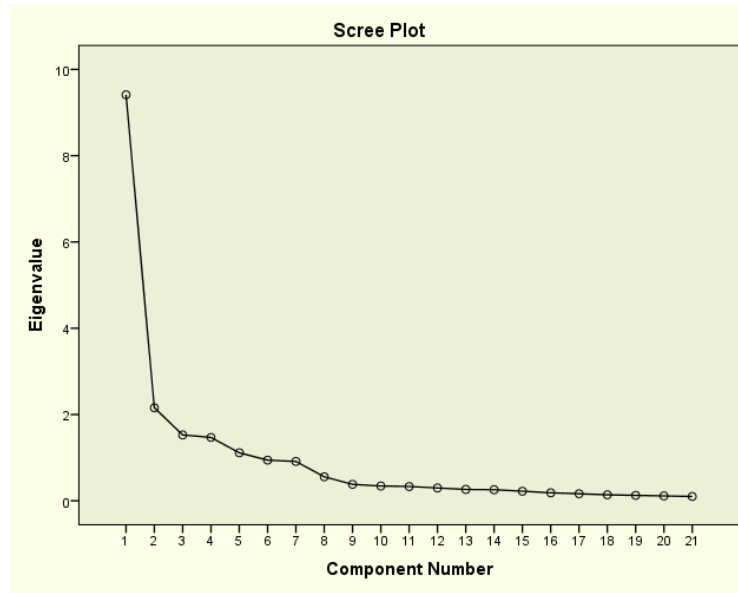
1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

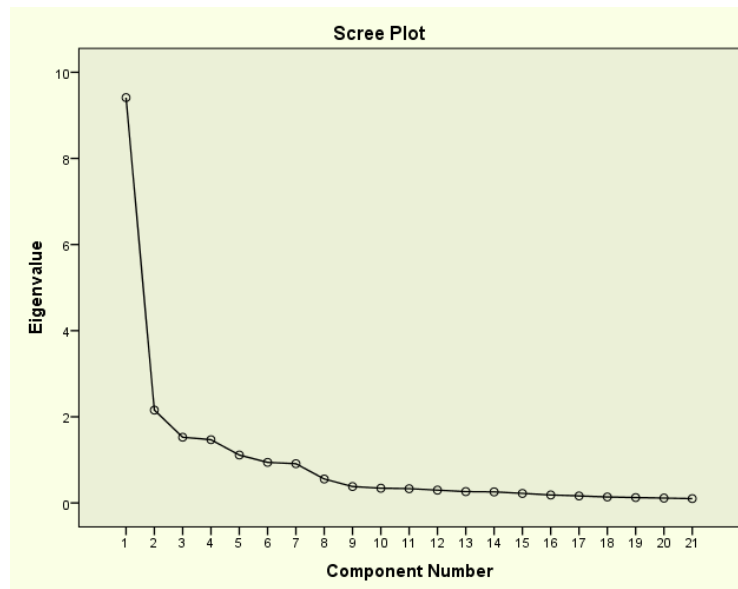
1.1.1 Análise da Validade

1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória

Scree Plot da Análise Fatorial da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos com *Eigenvalues* superior a 1



Scree Plot da análise fatorial da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos forçada a sete fatores



1.1.2 Análise da Fiabilidade

1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válidos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .937 | 21 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha</i> de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|--|
| PGRH_1 | 61.03 | 210.648 | .485 | .936 |
| PGRH_2 | 60.95 | 211.368 | .468 | .937 |
| PGRH_3 | 60.80 | 214.795 | .413 | .937 |
| PGRH_4 | 61.27 | 206.277 | .620 | .934 |
| PGRH_5 | 61.45 | 205.316 | .611 | .934 |
| PGRH_6 | 61.31 | 205.654 | .619 | .934 |
| PGRH_7 | 61.74 | 204.506 | .615 | .934 |
| PGRH_8 | 61.64 | 201.997 | .688 | .933 |
| PGRH_9 | 61.61 | 201.929 | .701 | .933 |
| PGRH_10 | 62.29 | 203.379 | .627 | .934 |
| PGRH_11 | 62.04 | 201.207 | .740 | .932 |
| PGRH_12 | 62.11 | 202.133 | .595 | .935 |
| PGRH_13 | 62.24 | 204.063 | .662 | .934 |
| PGRH_14 | 62.23 | 205.223 | .643 | .934 |
| PGRH_15 | 62.24 | 206.487 | .592 | .935 |
| PGRH_16 | 61.51 | 206.365 | .574 | .935 |
| PGRH_17 | 61.27 | 208.587 | .564 | .935 |
| PGRH_18 | 61.54 | 206.203 | .641 | .934 |
| PGRH_19 | 61.85 | 202.719 | .722 | .933 |
| PGRH_20 | 61.79 | 202.072 | .731 | .932 |
| PGRH_21 | 61.86 | 200.835 | .754 | .932 |

1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de Itens |
|-------------------|------------|
| .793 | 3 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|--------|---|---|-----------------------------------|---|
| PGRH_1 | 7.73 | 2.585 | .642 | .713 |
| PGRH_2 | 7.65 | 2.472 | .715 | .627 |
| PGRH_3 | 7.49 | 3.235 | .562 | .793 |

1.1.2.3 – Análise de Fiabilidade da dimensão Formação

Sumário de Processamento de casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de itens |
|-------------------|------------|
| .948 | 3 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|--------|---|---|-----------------------------------|---|
| PGRH_4 | 6.72 | 4.358 | .880 | .932 |
| PGRH_5 | 6.90 | 4.096 | .882 | .931 |
| PGRH_6 | 6.76 | 4.127 | .912 | .907 |

1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de Itens |
|--------------------------|------------|
| .880 | 3 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha</i> de Cronbach se o item for eliminado |
|--------|---|---|-----------------------------------|--|
| PGRH_7 | 6.22 | 4.457 | .751 | .843 |
| PGRH_8 | 6.13 | 4.218 | .810 | .791 |
| PGRH_9 | 6.10 | 4.504 | .741 | .853 |

1.1.2.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .868 | 3 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha</i> de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|--|
| PGRH_10 | 5.33 | 4.737 | .787 | .778 |
| PGRH_11 | 5.07 | 5.241 | .718 | .842 |
| PGRH_12 | 5.15 | 4.386 | .748 | .819 |

1.1.2.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de |
|-------------------|------|
| .930 | 3 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|---|
| PGRH_13 | 5.01 | 4.063 | .851 | .904 |
| PGRH_14 | 5.00 | 4.019 | .906 | .860 |
| PGRH_15 | 5.00 | 4.244 | .816 | .931 |

1.1.2.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de Itens |
|-------------------|------------|
| .869 | 3 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|---|
| PGRH_16 | 6.66 | 3.422 | .726 | .843 |
| PGRH_17 | 6.42 | 3.599 | .801 | .772 |
| PGRH_18 | 6.69 | 3.740 | .730 | .834 |

1.1.2.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração

Sumário de Processamento de casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estadística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de itens |
|-------------------|------------|
| .947 | 3 |

Estadísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|---|
| PGRH_19 | 5.82 | 4.443 | .884 | .927 |
| PGRH_20 | 5.77 | 4.355 | .890 | .922 |
| PGRH_21 | 5.84 | 4.235 | .895 | .919 |

1.1.3 Análise da Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

| | N | | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|---------|---------|---------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| | Válidos | Missing | | | | | |
| PGRH_1 | 525 | 0 | 4.00 | -.923 | .372 | 1 | 5 |
| PGRH_2 | 525 | 0 | 4.00 | -.953 | .674 | 1 | 5 |
| PGRH_3 | 525 | 0 | 4.00 | -.957 | 1.344 | 1 | 5 |
| PGRH_4 | 525 | 0 | 4.00 | -.627 | -.304 | 1 | 5 |
| PGRH_5 | 525 | 0 | 4.00 | -.408 | -.622 | 1 | 5 |
| PGRH_6 | 525 | 0 | 4.00 | -.553 | -.420 | 1 | 5 |
| PGRH_7 | 525 | 0 | 3.00 | -.231 | -.993 | 1 | 5 |
| PGRH_8 | 525 | 0 | 3.00 | -.353 | -.814 | 1 | 5 |
| PGRH_9 | 525 | 0 | 3.00 | -.333 | -.820 | 1 | 5 |
| PGRH_10 | 525 | 0 | 2.00 | .401 | -.884 | 1 | 5 |
| PGRH_11 | 525 | 0 | 3.00 | .099 | -.768 | 1 | 5 |
| PGRH_12 | 525 | 0 | 3.00 | .189 | -1.196 | 1 | 5 |
| PGRH_13 | 525 | 0 | 2.00 | .277 | -.821 | 1 | 5 |
| PGRH_14 | 525 | 0 | 2.00 | .251 | -.780 | 1 | 5 |
| PGRH_15 | 525 | 0 | 2.00 | .234 | -.744 | 1 | 5 |
| PGRH_16 | 525 | 0 | 4.00 | -.394 | -.782 | 1 | 5 |
| PGRH_17 | 525 | 0 | 4.00 | -.701 | -.043 | 1 | 5 |
| PGRH_18 | 525 | 0 | 3.00 | -.390 | -.363 | 1 | 5 |
| PGRH_19 | 525 | 0 | 3.00 | -.200 | -.809 | 1 | 5 |
| PGRH_20 | 525 | 0 | 3.00 | -.165 | -.722 | 1 | 5 |
| PGRH_21 | 525 | 0 | 3.00 | -.111 | -.759 | 1 | 5 |

1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| PGRH | .044 | 525 | .019 | .994 | 525 | .050 |

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Erro Padrão |
|------------------------|---------------|-------------|-------------|
| Média | | 3.0828 | .03122 |
| 95% IC para a Média | Limite Inf. | 3.0215 | |
| | Limite Sup. | 3.1441 | |
| 5% Média Aparada | | 3.0884 | |
| Mediana | | 3.1429 | |
| Variância | | .512 | |
| PGRH | Desvio Padrão | .71533 | |
| Mínimo | | 1.05 | |
| Máximo | | 5.00 | |
| Intervalo | | 3.95 | |
| Intervalo Interquartil | | 1.05 | |
| Assimetria | | -.121 | .107 |
| Achatamento | | -.318 | .213 |

1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| PGRH_IA | .198 | 525 | .000 | .921 | 525 | .000 |
| PGRH_F | .195 | 525 | .000 | .926 | 525 | .000 |
| PGRH_AD | .129 | 525 | .000 | .952 | 525 | .000 |
| PGRH_C | .097 | 525 | .000 | .958 | 525 | .000 |
| PGRH_R | .144 | 525 | .000 | .947 | 525 | .000 |
| PGRH_CO | .144 | 525 | .000 | .949 | 525 | .000 |
| PGRH_CE | .133 | 525 | .000 | .951 | 525 | .000 |

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Erro Padrão |
|---------|---------------|-------------|-------------|
| PGRH_IA | Média | 3.8114 | .03454 |
| | Desvio Padrão | .79130 | |
| | Assimetria | -.863 | .107 |
| | Achatamento | .786 | .213 |
| PGRH_F | Média | 3.3968 | .04412 |
| | Desvio Padrão | 1.01086 | |
| | Assimetria | -.557 | .107 |
| | Achatamento | -.370 | .213 |
| PGRH_AD | Média | 3.0749 | .04442 |
| | Desvio Padrão | 1.01781 | |
| | Assimetria | -.317 | .107 |
| | Achatamento | -.752 | .213 |
| PGRH_C | Média | 2.5924 | .04624 |
| | Desvio Padrão | 1.05960 | |
| | Assimetria | .217 | .107 |
| | Achatamento | -.782 | .213 |
| PGRH_R | Média | 2.5016 | .04348 |
| | Desvio Padrão | .99631 | |
| | Assimetria | .230 | .107 |
| | Achatamento | -.658 | .213 |
| PGRH_CO | Média | 3.2965 | .04004 |
| | Desvio Padrão | .91746 | |
| | Assimetria | -.543 | .107 |
| | Achatamento | -.051 | .213 |
| PGRH_CE | Média | 2.9060 | .04489 |
| | Desvio Padrão | 1.02867 | |
| | Assimetria | -.170 | .107 |
| | Achatamento | -.761 | .213 |

1.2 Escala do Compromisso Organizacional

1.2.1 Análise da Fiabilidade

1.2.1.1 Análise da Fiabilidade da Escala Total

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Válidos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de itens |
|-------------------|------------|
| .855 | 19 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|---|
| C_A_1 | 81,97 | 242,001 | ,609 | ,841 |
| C_A_2 | 81,53 | 248,791 | ,546 | ,844 |
| C_A_3i | 81,79 | 252,754 | ,417 | ,850 |
| C_A_4i | 81,30 | 250,834 | ,479 | ,847 |
| C_A_5 | 81,41 | 248,265 | ,580 | ,843 |
| C_A_6i | 81,58 | 249,262 | ,516 | ,846 |
| C_C_7 | 81,69 | 252,682 | ,420 | ,850 |
| C_C_8 | 81,39 | 253,074 | ,432 | ,849 |
| C_C_9 | 81,18 | 247,762 | ,628 | ,842 |
| C_C_10 | 81,32 | 260,907 | ,287 | ,855 |
| C_C_11 | 81,19 | 273,838 | ,044 | ,864 |
| C_C_12 | 81,88 | 260,792 | ,278 | ,856 |
| C_C_13 | 82,73 | 267,120 | ,164 | ,860 |
| C_N_14i | 82,04 | 250,777 | ,459 | ,848 |
| C_N_15 | 82,78 | 247,529 | ,517 | ,845 |
| C_N_16 | 83,20 | 247,900 | ,514 | ,845 |
| C_N_17 | 81,39 | 245,642 | ,577 | ,843 |
| C_N_18 | 82,28 | 247,101 | ,534 | ,845 |
| C_N_19 | 82,08 | 245,934 | ,587 | ,843 |

1.2.1.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Compromisso Afetivo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha de Cronbach</i> | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .862 | 6 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado |
|--------|---|---|-----------------------------------|--|
| C_A_1 | 24,26 | 43,951 | ,496 | ,868 |
| C_A_2 | 23,82 | 42,651 | ,654 | ,838 |
| C_A_3i | 24,08 | 41,276 | ,649 | ,839 |
| C_A_4i | 23,58 | 40,327 | ,744 | ,822 |
| C_A_5 | 23,70 | 43,093 | ,659 | ,838 |
| C_A_6i | 23,87 | 40,553 | ,741 | ,822 |

1.2.1.3 Análise da Fiabilidade da dimensão Compromisso Calculativo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha de Cronbach</i> | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .758 | 7 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado |
|--------|---|---|-----------------------------------|--|
| C_C_7 | 28,55 | 38,694 | ,572 | ,707 |
| C_C_8 | 28,26 | 38,374 | ,622 | ,696 |
| C_C_9 | 28,05 | 44,421 | ,384 | ,747 |
| C_C_10 | 28,18 | 39,278 | ,587 | ,705 |
| C_C_11 | 28,06 | 43,274 | ,380 | ,749 |
| C_C_12 | 28,74 | 40,307 | ,508 | ,722 |
| C_C_13 | 29,60 | 44,825 | ,288 | ,768 |

1.2.1.4 Análise da Fiabilidade da dimensão Compromisso Normativo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha de Cronbach</i> | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .816 | 6 |

Estatísticas totais – Item

| | Média da Escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado |
|---------|---|---|-----------------------------------|--|
| C_N_14i | 20,14 | 42,545 | ,397 | ,826 |
| C_N_15 | 20,88 | 37,681 | ,644 | ,772 |
| C_N_16 | 21,30 | 37,698 | ,650 | ,771 |
| C_N_17 | 19,49 | 39,361 | ,581 | ,786 |
| C_N_18 | 20,38 | 37,479 | ,667 | ,767 |
| C_N_19 | 20,18 | 40,419 | ,544 | ,794 |

1.2.2 Análise da Sensibilidade

1.2.2.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descriptivas

| | N | | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|--------|---------|---------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| | Válidos | Missing | | | | | |
| C_A_1 | 525 | 0 | 5,00 | -,402 | -,896 | 1 | 7 |
| C_A_2 | 525 | 0 | 5,00 | -,761 | -,252 | 1 | 7 |
| C_A_3 | 525 | 0 | 5,00 | -,377 | -1,030 | 1 | 7 |
| C_A_4 | 525 | 0 | 6,00 | -,886 | -,212 | 1 | 7 |
| C_A_5 | 525 | 0 | 5,00 | -,783 | -,040 | 1 | 7 |
| C_A_6 | 525 | 0 | 5,00 | -,549 | -,681 | 1 | 7 |
| C_C_7 | 525 | 0 | 5,00 | -,450 | -,851 | 1 | 7 |
| C_C_8 | 525 | 0 | 5,00 | -,671 | -,526 | 1 | 7 |
| C_C_9 | 525 | 0 | 6,00 | -,992 | ,503 | 1 | 7 |
| C_C_10 | 525 | 0 | 6,00 | -,798 | -,292 | 1 | 7 |
| C_C_11 | 525 | 0 | 6,00 | -,945 | ,012 | 1 | 7 |
| C_C_12 | 525 | 0 | 5,00 | -,414 | -,874 | 1 | 7 |
| C_C_13 | 525 | 0 | 4,00 | ,242 | -,916 | 1 | 7 |
| C_N_14 | 525 | 0 | 4,00 | -,272 | -1,032 | 1 | 7 |
| C_N_15 | 525 | 0 | 4,00 | ,254 | -1,037 | 1 | 7 |
| C_N_16 | 525 | 0 | 3,00 | ,401 | -1,006 | 1 | 7 |
| C_N_17 | 525 | 0 | 6,00 | -,815 | -,228 | 1 | 7 |
| C_N_18 | 525 | 0 | 4,00 | -,126 | -1,013 | 1 | 7 |
| C_N_19 | 525 | 0 | 4,00 | -,341 | -,772 | 1 | 7 |

1.2.2.2 Análise da Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| PGRH | .061 | 525 | .000 | .983 | 525 | .000 |

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Erro Padrão |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Média | | 4,5624 | ,03753 |
| 95% IC para a Média | Limite Inf. | 4,4887 | |
| | Limite Sup. | 4,6361 | |
| 5% Média Aparada | | 4,5908 | |
| Mediana | | 4,6250 | |
| Variância | | ,739 | |
| C_T Desvio Padrão | | ,85984 | |
| Mínimo | | 1,63 | |
| Máximo | | 6,69 | |
| Intervalo | | 5,06 | |
| Intervalo Interquartil | | 1,06 | |
| Assimetria | | -,482 | ,107 |
| Achatamento | | ,189 | ,213 |

1.2.2.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da Escala

Teste da Normalidade

| | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| C_A | ,089 | 525 | ,000 | ,967 | 525 | ,000 |
| C_C | ,069 | 525 | ,000 | ,982 | 525 | ,000 |
| C_N | ,052 | 525 | ,002 | ,991 | 525 | ,003 |

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

| | Estatística | Erro Padrão | |
|-----|---------------|-------------|--------|
| C_A | Média | 4,7771 | ,05578 |
| | Desvio Padrão | 1,27819 | |
| | Assimetria | -,607 | ,107 |
| | Achatamento | ,022 | ,213 |
| C_C | Média | 4,7483 | ,04584 |
| | Desvio Padrão | 1,05029 | |
| | Assimetria | -,501 | ,107 |
| | Achatamento | ,204 | ,213 |
| C_N | Média | 4,0787 | ,05367 |
| | Desvio Padrão | 1,22973 | |
| | Assimetria | -,192 | ,107 |
| | Achatamento | -,397 | ,213 |

1.3 Escala de Insegurança Laboral

1.3.1 Análise da Fiabilidade da Escala

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | Excluídos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 525 | 100.0 |

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .859 | 4 |

Estatísticas Totais – Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | <i>Alpha</i> de Cronbach se o item for eliminado |
|----------|---|---|-----------------------------------|--|
| IQUANT_1 | 6,98 | 6,660 | ,574 | ,876 |
| IQUANT_2 | 7,71 | 5,981 | ,791 | ,784 |
| IQUANT_3 | 7,94 | 6,523 | ,698 | ,824 |
| IQUANT_4 | 7,59 | 6,167 | ,771 | ,794 |

1.3.2 Análise da Sensibilidade

1.3.2.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

| | N | | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|----------|---------|---------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| | Válidos | Missing | | | | | |
| IQUANT_1 | 525 | 0 | 3,00 | -,056 | -,739 | 1 | 5 |
| IQUANT_2 | 525 | 0 | 2,00 | ,467 | -,076 | 1 | 5 |
| IQUANT_3 | 525 | 0 | 2,00 | ,563 | ,025 | 1 | 5 |
| IQUANT_4 | 525 | 0 | 2,00 | ,361 | -,094 | 1 | 5 |

1.3.2.2 Análise da Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| IL_T | ,051 | 525 | ,002 | ,993 | 525 | ,013 |

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Erro Padrão |
|----------|------------------------|-------------|-------------|
| | Média | 2,5181 | ,03578 |
| | 95% IC para a Média | | |
| | Limite Inf. | 2,4478 | |
| | Limite Sup. | 2,5884 | |
| | 5% Média Aparada | 2,4962 | |
| | Mediana | 2,5000 | |
| | Variância | ,672 | |
| IL_Quant | Desvio Padrão | ,81984 | |
| | Mínimo | 1,00 | |
| | Máximo | 5,00 | |
| | Intervalo | 4,00 | |
| | Intervalo Interquartil | 1,00 | |
| | Assimetria | ,376 | ,107 |
| | Achatamento | -,124 | ,213 |

2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | Assimetria | | Achatamento | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística |
| PGRH_T | 525 | 1,05 | 5,00 | 3,0828 | ,71533 | -,121 | ,107 | -,318 | ,213 |
| PGRH_IA_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,8114 | ,79130 | -,863 | ,107 | ,786 | ,213 |
| PGRH_F_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,3968 | 1,01086 | -,557 | ,107 | -,370 | ,213 |
| PGRH_AD_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,0749 | 1,01781 | -,317 | ,107 | -,752 | ,213 |
| PGRH_C_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,5924 | 1,05960 | ,217 | ,107 | -,782 | ,213 |
| PGRH_R_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,5016 | ,99631 | ,230 | ,107 | -,658 | ,213 |
| PGRH_CO_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,2965 | ,91746 | -,543 | ,107 | -,051 | ,213 |
| PGRH_CE_T | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,9060 | 1,02867 | -,170 | ,107 | -,761 | ,213 |
| C_T | 525 | 1,63 | 6,69 | 4,5624 | ,85984 | -,482 | ,107 | ,189 | ,213 |
| C_A | 525 | 1,00 | 7,00 | 4,7771 | 1,27819 | -,607 | ,107 | ,022 | ,213 |
| C_C | 525 | 1,00 | 7,00 | 4,7483 | 1,05029 | -,501 | ,107 | ,204 | ,213 |
| C_N | 525 | 1,00 | 7,00 | 4,0787 | 1,22973 | -,192 | ,107 | -,397 | ,213 |
| IL_Quant | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,5181 | ,81984 | ,376 | ,107 | -,124 | ,213 |
| Válidos N (listwise) | 525 | | | | | | | | |

3. Comparação das Médias

3.1 Variável Idade

Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | $\eta^2 p$ | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Idade | 5.738 | 3 | 1.913 | 3.798 | .010 | .021 | .816 |
| Erro | 262.392 | 521 | .504 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de Tukey HSD

| (I) Idade | (J) Idade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| ≤ 29 anos | De 30 a 39 anos | .2727* | .09189 | .017 | .0359 | .5096 |
| | De 40 a 49 anos | .2702* | .09826 | .031 | .0170 | .5235 |
| | 50 anos ou mais | .3100* | .10355 | .015 | .0432 | .5769 |
| De 30 a 39 anos | ≤ 29 anos | -.2727* | .09189 | .017 | -.5096 | -.0359 |
| | De 40 a 49 anos | -.0025 | .07905 | 1.000 | -.2062 | .2012 |
| | 50 anos ou mais | .0373 | .08553 | .972 | -.1831 | .2577 |
| De 40 a 49 anos | ≤ 29 anos | -.2702* | .09826 | .031 | -.5235 | -.0170 |
| | De 30 a 39 anos | .0025 | .07905 | 1.000 | -.2012 | .2062 |
| | 50 anos ou mais | .0398 | .09234 | .973 | -.1982 | .2778 |
| 50 anos ou mais | ≤ 29 anos | -.3100* | .10355 | .015 | -.5769 | -.0432 |
| | De 30 a 39 anos | -.0373 | .08553 | .972 | -.2577 | .1831 |
| | De 40 a 49 anos | -.0398 | .09234 | .973 | -.2778 | .1982 |

Idade e Compromisso Afetivo

ANOVA One Way– Compromisso Afetivo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Idade | 18,741 | 3 | 6,247 | 3,887 | ,009 |
| Erro | 837,352 | 521 | 1,607 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Afetivo – Teste de Tukey HSD

| (I) Idade | (J) Idade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Até 29 anos | De 30 a 39 anos | -.10500 | ,16415 | ,919 | -.5281 | ,3181 |
| | De 40 a 49 anos | -.43457 | ,17554 | ,065 | -.8870 | ,0179 |
| | 50 anos ou mais | -.46032 | ,18497 | ,063 | -.9371 | ,0164 |
| De 30 a 39 anos | Até 29 anos | ,10500 | ,16415 | ,919 | -.3181 | ,5281 |
| | De 40 a 49 anos | -.32957 | ,14121 | ,092 | -.6935 | ,0344 |
| | 50 anos ou mais | -.35532 | ,15278 | ,094 | -.7491 | ,0385 |
| De 40 a 49 anos | Até 29 anos | ,43457 | ,17554 | ,065 | -.0179 | ,8870 |
| | De 30 a 39 anos | ,32957 | ,14121 | ,092 | -.0344 | ,6935 |
| | 50 anos ou mais | -.02575 | ,16496 | ,999 | -.4509 | ,3994 |
| 50 anos ou mais | Até 29 anos | ,46032 | ,18497 | ,063 | -.0164 | ,9371 |
| | De 30 a 39 anos | ,35532 | ,15278 | ,094 | -.0385 | ,7491 |
| | De 40 a 49 anos | ,02575 | ,16496 | ,999 | -.3994 | ,4509 |

Idade e Compromisso Organizacional Calculativo

ANOVA *One Way* – Compromisso Calculativo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Idade | 19,431 | 3 | 6,477 | 6,041 | ,000 |
| Erro | 558,594 | 521 | 1,072 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Calculativo – Teste de *Tukey HSD*

| (I) Idade | (J) Idade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| | De 30 a 39 anos | ,37929* | ,13407 | ,025 | ,0337 | ,7248 |
| Até 29 anos | De 40 a 49 anos | ,02540 | ,14337 | ,998 | -,3441 | ,3949 |
| | 50 anos ou mais | -,06803 | ,15108 | ,970 | -,4574 | ,3214 |
| | Até 29 anos | -,37929* | ,13407 | ,025 | -,7248 | -,0337 |
| De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | -,35389* | ,11534 | ,012 | -,6512 | -,0566 |
| | 50 anos ou mais | -,44731* | ,12479 | ,002 | -,7689 | -,1257 |
| | Até 29 anos | -,02540 | ,14337 | ,998 | -,3949 | ,3441 |
| De 40 a 49 anos | De 30 a 39 anos | ,35389* | ,11534 | ,012 | ,0566 | ,6512 |
| | 50 anos ou mais | -,09342 | ,13473 | ,900 | -,4407 | ,2538 |
| | Até 29 anos | ,06803 | ,15108 | ,970 | -,3214 | ,4574 |
| 50 anos ou mais | De 30 a 39 anos | ,44731* | ,12479 | ,002 | ,1257 | ,7689 |
| | De 40 a 49 anos | ,09342 | ,13473 | ,900 | -,2538 | ,4407 |

3.2 Variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA *One Way* – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Habilitações Literárias | 3.291 | 2 | 1.645 | 3.243 | .040 |
| Erro | 264.839 | 522 | .507 | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de Tukey HSD

| (I) Habilitações Literárias | (J) Habilitações Literárias | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | Frequência Universitária | .2208 | .09744 | .062 | -.0082 | .4499 |
| | Licenciatura ou Superior | .1514 | .07155 | .088 | -.0168 | .3195 |
| Frequência Universitária | Inferior ou igual ao 12º ano | -.2208 | .09744 | .062 | -.4499 | .0082 |
| | Licenciatura ou Superior | -.0695 | .08860 | .713 | -.2777 | .1388 |
| Licenciatura ou Superior | Inferior ou igual ao 12º ano | -.1514 | .07155 | .088 | -.3195 | .0168 |
| | Frequência Universitária | .0695 | .08860 | .713 | -.1388 | .2777 |

Habilitações Literárias e Compromisso Calculativo

ANOVA One Way – Compromisso Calculativo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|--------|------|
| Habilitações Literárias | 32,438 | 2 | 16,219 | 15,518 | ,000 |
| Erro | 545,587 | 522 | 1,045 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Calculativo – Teste de Tukey HSD

| (I) Habilitações_Literárias | (J) Habilitações_Literárias | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | Frequência Universitária | ,34643* | ,13986 | ,036 | ,0177 | ,6752 |
| | Licenciatura ou Superior | ,57154* | ,10270 | ,000 | ,3302 | ,8129 |
| Frequência Universitária | Inferior ou igual ao 12º ano | -,34643* | ,13986 | ,036 | -,6752 | -,0177 |
| | Licenciatura ou Superior | ,22511 | ,12717 | ,181 | -,0738 | ,5240 |
| Licenciatura ou Superior | Inferior ou igual ao 12º ano | -,57154* | ,10270 | ,000 | -,8129 | -,3302 |
| | Frequência Universitária | -,22511 | ,12717 | ,181 | -,5240 | ,0738 |

Habilitações Literárias e Compromisso Normativo

ANOVA One Way – Compromisso Normativo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Habilitações Literárias | 11,825 | 2 | 5,912 | 3,954 | ,020 |
| Erro | 780,588 | 522 | 1,495 | | |
| Total | 792,412 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Normativo – Teste de Tukey HSD

| (I) Habilitações_Literárias | (J) Habilitações_Literárias | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | Frequência Universitária | ,39835* | ,16729 | ,046 | ,0052 | ,7916 |
| | Licenciatura ou Superior | ,30258* | ,12284 | ,037 | ,0138 | ,5913 |
| Frequência Universitária | Inferior ou igual ao 12º ano | -,39835* | ,16729 | ,046 | -,7916 | -,0052 |
| | Licenciatura ou Superior | -,09577 | ,15211 | ,804 | -,4533 | ,2618 |
| Licenciatura ou Superior | Inferior ou igual ao 12º ano | -,30258* | ,12284 | ,037 | -,5913 | -,0138 |
| | Frequência Universitária | ,09577 | ,15211 | ,804 | -,2618 | ,4533 |

3.3 Variável Antiguidade

Antiguidade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2_p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Antiguidade | 8.337 | 4 | 2.084 | 4.172 | .002 | .031 | .921 |
| Erro | 259.793 | 520 | .500 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de Tukey HSD

| (I) Antiguidade | (J) Antiguidade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Até 1 ano | De 1 a 10 anos | .4514* | .13462 | .008 | .0829 | .8199 |
| | De 11 a 20 anos | .4871* | .14049 | .005 | .1025 | .8716 |
| | De 21 a 30 anos | .5144* | .15035 | .006 | .1029 | .9260 |
| | Mais de 30 anos | .6789* | .18102 | .002 | .1833 | 1.1744 |
| De 1 a 10 anos | Até 1 ano | -.4514* | .13462 | .008 | -.8199 | -.0829 |
| | De 11 a 20 anos | .0357 | .07501 | .990 | -.1697 | .2410 |
| | De 21 a 30 anos | .0630 | .09217 | .960 | -.1893 | .3153 |
| | Mais de 30 anos | .2275 | .13660 | .457 | -.1465 | .6014 |
| De 11 a 20 anos | Até 1 ano | -.4871* | .14049 | .005 | -.8716 | -.1025 |
| | De 1 a 10 anos | -.0357 | .07501 | .990 | -.2410 | .1697 |
| | De 21 a 30 anos | .0274 | .10054 | .999 | -.2479 | .3026 |
| | Mais de 30 anos | .1918 | .14239 | .662 | -.1980 | .5816 |
| De 21 a 30 anos | Até 1 ano | -.5144* | .15035 | .006 | -.9260 | -.1029 |
| | De 1 a 10 anos | -.0630 | .09217 | .960 | -.3153 | .1893 |
| | De 11 a 20 anos | -.0274 | .10054 | .999 | -.3026 | .2479 |
| | Mais de 30 anos | .1644 | .15212 | .816 | -.2520 | .5808 |
| Mais de 30 anos | Até 1 ano | -.6789* | .18102 | .002 | -1.1744 | -.1833 |
| | De 1 a 10 anos | -.2275 | .13660 | .457 | -.6014 | .1465 |
| | De 11 a 20 anos | -.1918 | .14239 | .662 | -.5816 | .1980 |
| | De 21 a 30 anos | -.1644 | .15212 | .816 | -.5808 | .2520 |

Antiguidade e Compromisso Afetivo

ANOVA One Way – Compromisso Afetivo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Antiguidade | 21,465 | 4 | 5,366 | 3,343 | ,010 |
| Erro | 834,627 | 520 | 1,605 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Afetivo – Teste de Tukey HSD

| (I) Antiguidade | (J) Antiguidade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Até 1 ano | De 1 a 10 anos | -,39519 | ,24129 | ,474 | -1,0557 | ,2653 |
| | De 11 a 20 anos | -,74743* | ,25181 | ,026 | -1,4367 | -,0581 |
| | De 21 a 30 anos | -,68461 | ,26948 | ,083 | -1,4223 | ,0531 |
| | Mais de 30 anos | -,51434 | ,32447 | ,508 | -1,4025 | ,3738 |
| De 1 a 10 anos | Até 1 ano | ,39519 | ,24129 | ,474 | -,2653 | 1,0557 |
| | De 11 a 20 anos | -,35224 | ,13445 | ,068 | -,7203 | ,0158 |
| | De 21 a 30 anos | -,28942 | ,16520 | ,403 | -,7416 | ,1628 |
| | Mais de 30 anos | -,11914 | ,24484 | ,989 | -,7894 | ,5511 |
| De 11 a 20 anos | Até 1 ano | ,74743* | ,25181 | ,026 | ,0581 | 1,4367 |
| | De 1 a 10 anos | ,35224 | ,13445 | ,068 | -,0158 | ,7203 |
| | De 21 a 30 anos | ,06282 | ,18021 | ,997 | -,4305 | ,5561 |
| | Mais de 30 anos | ,23309 | ,25521 | ,892 | -,4655 | ,9317 |
| De 21 a 30 anos | Até 1 ano | ,68461 | ,26948 | ,083 | -,0531 | 1,4223 |
| | De 1 a 10 anos | ,28942 | ,16520 | ,403 | -,1628 | ,7416 |
| | De 11 a 20 anos | -,06282 | ,18021 | ,997 | -,5561 | ,4305 |
| | Mais de 30 anos | ,17027 | ,27267 | ,971 | -,5761 | ,9167 |
| Mais de 30 anos | Até 1 ano | ,51434 | ,32447 | ,508 | -,3738 | 1,4025 |
| | De 1 a 10 anos | ,11914 | ,24484 | ,989 | -,5511 | ,7894 |
| | De 11 a 20 anos | -,23309 | ,25521 | ,892 | -,9317 | ,4655 |
| | De 21 a 30 anos | -,17027 | ,27267 | ,971 | -,9167 | ,5761 |

Antiguidade e Compromisso Calculativo

ANOVA one Way – Compromisso Calculativo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Antiguidade | 20,375 | 4 | 5,094 | 4,750 | ,001 |
| Erro | 557,650 | 520 | 1,072 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Calculativo – Teste de Tukey HSD

| (I) Antiguidade | (J) Antiguidade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Até 1 ano | De 1 a 10 anos | -,46908 | ,19723 | ,123 | -1,0090 | ,0708 |
| | De 11 a 20 anos | -,59791* | ,20583 | ,031 | -1,1613 | -,0345 |
| | De 21 a 30 anos | -,80555* | ,22027 | ,003 | -1,4085 | -,2026 |
| | Mais de 30 anos | -,91613* | ,26522 | ,005 | -1,6421 | -,1901 |
| De 1 a 10 anos | Até 1 ano | ,46908 | ,19723 | ,123 | -,0708 | 1,0090 |
| | De 11 a 20 anos | -,12883 | ,10990 | ,767 | -,4297 | ,1720 |
| | De 21 a 30 anos | -,33647 | ,13503 | ,094 | -,7061 | ,0332 |
| | Mais de 30 anos | -,44705 | ,20013 | ,169 | -,9949 | ,1008 |
| De 11 a 20 anos | Até 1 ano | ,59791* | ,20583 | ,031 | ,0345 | 1,1613 |
| | De 1 a 10 anos | ,12883 | ,10990 | ,767 | -,1720 | ,4297 |
| | De 21 a 30 anos | -,20764 | ,14730 | ,622 | -,6109 | ,1956 |
| | Mais de 30 anos | -,31822 | ,20861 | ,546 | -,8893 | ,2528 |
| De 21 a 30 anos | Até 1 ano | ,80555* | ,22027 | ,003 | ,2026 | 1,4085 |
| | De 1 a 10 anos | ,33647 | ,13503 | ,094 | -,0332 | ,7061 |
| | De 11 a 20 anos | ,20764 | ,14730 | ,622 | -,1956 | ,6109 |
| | Mais de 30 anos | -,11058 | ,22288 | ,988 | -,7207 | ,4995 |
| Mais de 30 anos | Até 1 ano | ,91613* | ,26522 | ,005 | ,1901 | 1,6421 |
| | De 1 a 10 anos | ,44705 | ,20013 | ,169 | -,1008 | ,9949 |
| | De 11 a 20 anos | ,31822 | ,20861 | ,546 | -,2528 | ,8893 |
| | De 21 a 30 anos | ,11058 | ,22288 | ,988 | -,4995 | ,7207 |

3.4 Variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA *One Way* – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|-----------|--------------------|
| Vínculo | 5.770 | 3 | 3.820 | 3.820 | .010 | .022 | .818 |
| Erro | 262.359 | 521 | .504 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de *Tukey HSD*

| (I) Vínculo | (J) Vínculo | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|---|---|----------------------------|-------------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Contrato sem termo (efectivo) | Contrato a termo certo | -.1643 | .09374 | .298 | -.4059 | .0773 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -.4593* | .16263 | .025 | -.8785 | -.0402 |
| | Outro | -.1650 | .11516 | .479 | -.4618 | .1318 |
| Contrato a termo certo | Contrato sem termo (efectivo) | .1643 | .09374 | .298 | -.0773 | .4059 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -.2950 | .18082 | .362 | -.7610 | .1710 |
| | Outro | -.0007 | .13966 | 1.000 | -.3607 | .3593 |
| Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | Contrato sem termo (efectivo) | .4593* | .16263 | .025 | .0402 | .8785 |
| | Contrato a termo certo | .2950 | .18082 | .362 | -.1710 | .7610 |
| | Outro | .2943 | .19279 | .422 | -.2026 | .7912 |
| Outro | Contrato sem termo (efectivo) | .1650 | .11516 | .479 | -.1318 | .4618 |
| | Contrato a termo certo | .0007 | .13966 | 1.000 | -.3593 | .3607 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -.2943 | .19279 | .422 | -.7912 | .2026 |

Vínculo Laboral e Compromisso Afetivo

ANOVA one way – Compromisso Afetivo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Vínculo Laboral | 14,459 | 3 | 4,820 | 2,983 | ,031 |
| Erro | 841,634 | 521 | 1,615 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Afetivo – Teste de Tukey HSD

| (I) Vínculo | (J) Vínculo | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|---|---|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Contrato sem termo (efectivo) | Contrato a termo certo | ,44830* | ,16790 | ,039 | ,0156 | ,8810 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,37466 | ,29129 | ,572 | -,3761 | 1,1254 |
| | Outro | -,09121 | ,20626 | ,971 | -,6228 | ,4404 |
| Contrato a termo certo | Contrato sem termo (efectivo) | -,44830* | ,16790 | ,039 | -,8810 | -,0156 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -,07363 | ,32385 | ,996 | -,9083 | ,7611 |
| | Outro | -,53950 | ,25015 | ,137 | -1,1842 | ,1052 |
| Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | Contrato sem termo (efectivo) | -,37466 | ,29129 | ,572 | -1,1254 | ,3761 |
| | Contrato a termo certo | ,07363 | ,32385 | ,996 | -,7611 | ,9083 |
| | Outro | -,46587 | ,34530 | ,532 | -1,3558 | ,4241 |
| Outro | Contrato sem termo (efectivo) | ,09121 | ,20626 | ,971 | -,4404 | ,6228 |
| | Contrato a termo certo | ,53950 | ,25015 | ,137 | -,1052 | 1,1842 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,46587 | ,34530 | ,532 | -,4241 | 1,3558 |

Vínculo Laboral e Compromisso Calculativo

ANOVA One Way – Compromisso Calculativo

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Vínculo Laboral | 10,888 | 3 | 3,629 | 3,334 | ,019 |
| Erro | 567,137 | 521 | 1,089 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Compromisso Calculativo – Teste de Tukey HSD

| (I) Vínculo | (J) Vínculo | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|---|---|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Contrato sem termo (efectivo) | Contrato a termo certo | ,06893 | ,13783 | ,959 | -,2863 | ,4242 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,29452 | ,23912 | ,607 | -,3218 | ,9108 |
| | Outro | ,50608* | ,16931 | ,015 | ,0697 | ,9425 |
| | Contrato sem termo (efectivo) | -,06893 | ,13783 | ,959 | -,4242 | ,2863 |
| Contrato a termo certo | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,22559 | ,26585 | ,831 | -,4596 | ,9108 |
| | Outro | ,43715 | ,20534 | ,145 | -,0921 | ,9664 |
| | Contrato sem termo (efectivo) | -,29452 | ,23912 | ,607 | -,9108 | ,3218 |
| Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | Contrato a termo certo | -,22559 | ,26585 | ,831 | -,9108 | ,4596 |
| | Outro | ,21156 | ,28345 | ,878 | -,5190 | ,9421 |
| | Contrato sem termo (efectivo) | -,50608* | ,16931 | ,015 | -,9425 | -,0697 |
| Outro | Contrato a termo certo | -,43715 | ,20534 | ,145 | -,9664 | ,0921 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -,21156 | ,28345 | ,878 | -,9421 | ,5190 |
| | Outro | | | | | |

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

Vínculo Laboral e Insegurança Laboral

ANOVA One Way – Insegurança Laboral Quantitativa

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| Vínculo Laboral | 11,770 | 3 | 3,923 | 6,005 | ,001 |
| Erro | 340,433 | 521 | ,653 | | |
| Total | 352,203 | 524 | | | |

Comparações Múltiplas – Insegurança Laboral Quantitativa – Teste de *Tukey* HSD

| (I) Vínculo | (J) Vínculo | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|---|---|----------------------------|-------------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Contrato sem termo (efectivo) | Contrato a termo certo | -,25590 | ,10678 | ,079 | -,5311 | ,0193 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | -,23687 | ,18526 | ,577 | -,7143 | ,2406 |
| | Outro | -,47854* | ,13118 | ,002 | -,8166 | -,1404 |
| Contrato a termo certo | Contrato sem termo (efectivo) | ,25590 | ,10678 | ,079 | -,0193 | ,5311 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,01903 | ,20597 | 1,000 | -,5118 | ,5499 |
| | Outro | -,22264 | ,15909 | ,500 | -,6327 | ,1874 |
| Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | Contrato sem termo (efectivo) | ,23687 | ,18526 | ,577 | -,2406 | ,7143 |
| | Contrato a termo certo | -,01903 | ,20597 | 1,000 | -,5499 | ,5118 |
| | Outro | -,24167 | ,21961 | ,689 | -,8077 | ,3243 |
| Outro | Contrato sem termo (efectivo) | ,47854* | ,13118 | ,002 | ,1404 | ,8166 |
| | Contrato a termo certo | ,22264 | ,15909 | ,500 | -,1874 | ,6327 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | ,24167 | ,21961 | ,689 | -,3243 | ,8077 |

Hipótese 1

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | ,136 ^a | ,019 | ,017 | 1,26748 | 2,029 |

a. Preditores: (Constante), IL_Quant

b. Variável Dependente: C_A

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 15,886 | 1 | 15,886 | 9,888 | ,002 ^b |
| 1 Resíduos | 840,207 | 523 | 1,607 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_A

b. Preditores: (Constantes), IL_Quant

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | T | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 5,312 | ,179 | | 29,703 | ,000 |
| 1 IL_Quant | -,212 | ,068 | -,136 | -3,145 | ,002 |

a. Variável Dependente: C_A

Hipótese 2

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | ,084 ^a | ,007 | ,005 | 1,04758 | 1,901 |

a. Preditores: (Constante), IL_Quant

b. Variável Dependente: C_C

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 4,076 | 1 | 4,076 | 3,715 | ,054 ^b |
| 1 Resíduos | 573,949 | 523 | 1,097 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_C

b. Preditores: (Constante), IL

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | T | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 4,477 | ,148 | | 30,292 | ,000 |
| IL_Quant | ,108 | ,056 | ,084 | 1,927 | ,054 |

a. Variável Dependente: C_C

Hipótese 3

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | ,098 ^a | ,010 | ,008 | 1,22499 | 2,044 |

a. Preditores: (Constante), IL

b. Variável Dependente: C_N

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 Regressão | 7,603 | 1 | 7,603 | 5,067 | ,025 ^b |
| Resíduos | 784,809 | 523 | 1,501 | | |
| Total | 792,412 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_N

b. Preditores: (Constante), IL_Quant

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | T | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 4,449 | ,173 | | 25,739 | ,000 |
| IL_Quant | -,147 | ,065 | -,098 | -2,251 | ,025 |

a. Variável Dependente: C_N

Efeito de Moderação

Sumário do Modelo^c

| Modelo | 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 | ,505 ^a | ,255 | ,252 | 1,10561 | ,255 | 89,176 | 2 | 522 | ,000 | |
| 2 | ,508 ^b | ,258 | ,254 | 1,10434 | ,003 | 2,200 | 1 | 521 | ,139 | 2,001 |

a. Preditores: (Constante), Zscore (PGRH_T), Zscore (IL)

b. Preditores: (Constante), Zscore (PGRH_T), Zscore (IL), ILxPGRH

c. Variável Dependente: C_A

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão | 218,014 | 2 | 109,007 | 89,176 | ,000 ^b |
| 1 Resíduos | 638,079 | 522 | 1,222 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |
| Regressão | 220,697 | 3 | 73,566 | 60,321 | ,000 ^c |
| 2 Resíduos | 635,395 | 521 | 1,220 | | |
| Total | 856,092 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_A

b. Preditores: (Constante), Zscore (PGRH_T), Zscore (IL)

c. Preditores: (Constante), Zscore (PGRH_T), Zscore (IL), ILxPGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constante) | 4,777 | ,048 | | 99,002 | ,000 |
| 1 Zscore (IL_Quant) | -,098 | ,049 | -,076 | -2,007 | ,045 |
| Zscore (PGRH_T) | ,626 | ,049 | ,490 | 12,859 | ,000 |
| (Constante) | 4,769 | ,049 | | 98,330 | ,000 |
| 2 Zscore (IL_Quant) | -,100 | ,049 | -,078 | -2,058 | ,040 |
| Zscore (PGRH_T) | ,622 | ,049 | ,486 | 12,767 | ,000 |
| ILxPGRH | -,066 | ,044 | -,056 | -1,483 | ,139 |

a. Variável Dependente: C_A

Sumário do Modelo^c

| Modelo | 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 | ,089 ^a | ,008 | ,004 | 1,04811 | ,008 | 2,091 | 2 | 522 | ,125 | |
| 2 | ,171 ^b | ,029 | ,024 | 1,03783 | ,021 | 11,390 | 1 | 521 | ,001 | 1,895 |

a. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL)

b. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL), ILxPGRH

c. Variável Dependente: C_C

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 4,595 | 2 | 2,297 | 2,091 | ,125 ^b |
| 1 Resíduos | 573,430 | 522 | 1,099 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |
| Regressão | 16,863 | 3 | 5,621 | 5,219 | ,001 ^c |
| 2 Resíduos | 561,162 | 521 | 1,077 | | |
| Total | 578,025 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_C

b. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL)

c. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL), ILxPGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | T | Sig. |
|--------------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|---------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 4,748 | ,046 | | 103,804 | ,000 |
| 1 Zscore(IL_Quant) | ,092 | ,046 | ,088 | 1,996 | ,046 |
| Zscore(PGRH_T) | ,032 | ,046 | ,030 | ,687 | ,492 |
| (Constante) | 4,765 | ,046 | | 104,552 | ,000 |
| 2 Zscore(IL_Quant) | ,097 | ,046 | ,093 | 2,127 | ,034 |
| Zscore(PGRH_T) | ,041 | ,046 | ,039 | ,887 | ,375 |
| ILxPGRH | ,141 | ,042 | ,146 | 3,375 | ,001 |

a. Variável Dependente: C_C

Sumário do Modelo^c

| Modelo | 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 | ,444 ^a | ,197 | ,194 | 1,10422 | ,197 | 63,943 | 2 | 522 | ,000 | |
| 2 | ,444 ^b | ,197 | ,192 | 1,10520 | ,000 | ,077 | 1 | 521 | ,781 | 1,844 |

a. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL)

b. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL), ILxPGRH

c. Variável Dependente: C_N

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão | 155,933 | 2 | 77,967 | 63,943 | ,000 ^b |
| 1 Resíduos | 636,479 | 522 | 1,219 | | |
| Total | 792,412 | 524 | | | |
| Regressão | 156,027 | 3 | 52,009 | 42,579 | ,000 ^c |
| 2 Resíduos | 636,385 | 521 | 1,221 | | |
| Total | 792,412 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: C_N

b. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL)

c. Preditores: (Constante), Zscore(PGRH_T), Zscore(IL), ILxPGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|--------------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constante) | 4,079 | ,048 | | 84,635 | ,000 |
| 1 Zscore(IL_Quant) | -,055 | ,049 | -,045 | -1,131 | ,258 |
| Zscore(PGRH_T) | ,536 | ,049 | ,436 | 11,030 | ,000 |
| (Constant) | 4,080 | ,049 | | 84,061 | ,000 |
| 2 Zscore(IL_Quant) | -,055 | ,049 | -,044 | -1,120 | ,263 |
| Zscore(PGRH_T) | ,537 | ,049 | ,437 | 11,017 | ,000 |
| ILxPGRH | ,012 | ,044 | ,011 | ,278 | ,781 |

a. Variável Dependente: C_N

