



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de
Saída: Compromisso uma variável mediadora?

Rita Espregueira Mendes Saldanha Barbosa

Coordenador de Seminário e Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2012

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

Agradecimentos

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

Gostaria de agradecer em primeiro lugar, ao meu orientador o Prof. Doutor Francisco Cesário apoio incondicional ao longo da realização da investigação, compreensão, solidariedade e dedicação.

Antes de mais queria dedicar este trabalho às minhas sobrinhas: Inês e Isabelinha, muito obrigada!

À minha família e à Tia Conceição, principalmente aos meus pais, que me proporcionaram a realização de todo o curso, que me motivaram nos bons e maus momentos, que me apoiaram não só neste percurso mas ao longo da minha vida de forma incondicional!

Ao Henrique pela sua paciência ao longo de todo este percurso e pela ajuda e companheirismo em todos os momentos, tanto nos melhores como nos piores.

À Marga e ao Ferna pelos jantares de domingo.

À Tia Ana pela ajuda e motivação.

À Patrícia e à Catarina pelos ótimos momentos passados ao longo da construção deste trabalho, pela sua paciência e motivação.

À Inês pelos ótimos momentos que passamos nestes últimos cinco anos!

À Mafalda, à Marta, à Pita, à Maria, ao Estêvão e ao Davide pelo apoio que me deram nestes anos de curso.

À Xana, à Tânia e à Joana pelo apoio neste último ano.

Ao António e ao seu Sr. Reis por nos terem aturado estes anos todos.

Agradeço também a todos aqueles que me ajudaram ao longo da realização deste estudo.

Resumo

O presente estudo pretende fornecer evidências acerca da relação mediadora do Compromisso Organizacional na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída dos colaboradores. Neste sentido também se tentou verificar se os vários tipos de Compromisso também exerciam a função mediadora desta relação. Assim criaram-se as seguintes hipóteses: (1) O Compromisso Organizacional tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída, (2) O Compromisso Afetivo tem um efeito mediador entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída, (3) O Compromisso Calculativo tem um efeito mediador entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída e (4) O Compromisso Normativo tem um efeito mediador entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída. Participaram neste estudo 202 sujeitos. Os resultados obtidos apresentam que existe mediação total da variável Compromisso Organizacional, bem como das suas dimensões, Compromisso Afetivo e Compromisso Normativo, não se comprovando a terceira hipótese do estudo.

Palavra-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Compromisso Organizacional; Intenções de Saída; Efeito de Mediação.

ABSTRACT

The purpose of this study is to give/show evidence about the mediation effect of the Organizational Commitment in the connection between the Human Resources Management Practices and the Turnover Intentions of the employees. It was also attempted to check if the various types of the Commitment fulfilled the mediation effect of this connection. Therefore the following hypotheses were created: (1) The Organizational Commitment has a mediation effect in the connection between the Human Resources Management Practices and the Turnover Intentions, (2) The Affective Commitment has a mediation effect between the Human Resources Management Practices and the Turnover Intentions, (3) The Continuance Commitment has a mediation effect between the Human Resources Management Practices and the Turnover Intentions and (4) The Normative Commitment has a mediation effect between the Human Resources Management Practices. Two hundred and two employees participate in this study. The obtained results show that there is a total mediation of the variable Organizational Commitment as well as of its dimensions, Affective Commitment and Normative Commitment. The third hypothesis of this study was not proved.

Keywords: Human Resources Management Practices; Organizational Commitment; Turnover Intentions; Mediation Effect

Índice

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	2
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	2
Compromisso Organizacional.....	5
Intenções de Saída (Turnover Intention)	8
Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional e Intenções de Saída.....	11
Modelo de Investigação e Hipóteses	13
MÉTODO	16
Delineamento	16
Participantes	16
Medidas.....	19
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	19
Compromisso Organizacional	20
Intenções de Saída	20
Variáveis de Controlo	21
Procedimento	22
RESULTADOS	23
Qualidades Métricas	23
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	23
Escala de Compromisso Organizacional.....	27
Escala de Intenções de Saída.....	30
Análise Descritiva das Variáveis	32
Associação entre as variáveis	36
Teste de Hipóteses.....	39
Teste do Efeito Mediador	42
Análises Estatísticas Complementares	45

Variável Idade	45
Variável Contrato de Trabalho	46
DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	48
Limitações e Estudos Futuros	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	59

Índice de Anexos:

ANEXO A- Questionário.....	56
ANEXO B- Caracterização da Amostra.....	59
ANEXO C- Qualidades Métricas das Escalas.....	61
ANEXO D- Análise Descritiva.....	65
ANEXO E- Matriz de Correlação de Pearson.....	69
ANEXO F- Pressupostos e Resultados das Regressões Lineares Simples.....	70
ANEXO G- Pressupostos e Resultados das Regressões Lineares Múltiplas.....	86
ANEXO H- Comparação de Médias.....	96

Índice de tabelas

Tabela 1 - Síntese das Hipóteses de Estudo	15
Tabela 2 - Descrição da Amostra.....	17
Tabela 3 - Escala de Intenções de Saída (Bozeman & Perrewé, 2001)	21
Tabela 4 - Distribuição Normal da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.	24
Tabela 5 - Valores para o teste Kraiser-Meyer-Olkin Sharma (1996, cit in Marôco,2010).	25
Tabela 6 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	25
Tabela 7 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de PGRH	26
Tabela 8 - Distribuição Normal da Escala de Compromisso Organizacional.	28
Tabela 9 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Compromisso Organizacional	28
Tabela 10 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Compromisso Organizacional	29
Tabela 11 - Distribuição Normal da Escala de Intenções de Saída.	30
Tabela 12 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Intenções de Saída. 31	
Tabela 13 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Intenções de Saída.	31
Tabela 14 - Estatística Descritiva dos tipos de Compromisso e Intenções de Saída.	32
Tabela 15 - Valores para avaliar a intensidade da associação na Correlação de Pearson.	36
Tabela 16 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões das Escalas CO, IS, PGRH.....	38

Tabela 17 - Efeito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre as Intenções de Saída.....	39
Tabela 18 - Efeito da Variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Tipos de Compromisso.....	40
Tabela 19 - Efeito dos Tipos de Compromisso na variável Intenções de Saída.....	41
Tabela 20 - Análise de regressão linear múltipla para verificar efeito de mediação dos Tipos de Compromisso na relação das PGRH com a Intenção de Saída.	43
Tabela 21 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Organizacional.	44
Tabela 22 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Afetivo.....	44
Tabela 23 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Normativo.	44
Tabela 24 - ANOVA one-way com a variável idade.....	45
Tabela 25 - ANOVA one-way com a variável Contrato de Trabalho	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Estudo.....	13
Figura 2 - Modelo Exploratório 1.....	13
Figura 3 - Modelo Exploratório 1b.....	14
Figura 4 - Modelo Exploratório 1c.....	14
Figura 5 - Distribuição por Género.....	18
Figura 6 - Distribuição por Idade.....	18
Figura 7 - Distribuição por Habilitações Literárias.....	18
Figura 8 - Distribuição por Contrato de Trabalho.....	19
Figura 9 - Distribuição Modal das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	33
Figura 10 - Distribuição de Médias do Género nas Escalas de CO e IS.....	34
Figura 11 - Distribuição das Médias do Género na Escalas de PGRH.....	35

INTRODUÇÃO

Hoje em dia a gestão do Capital Humano nas empresas é considerado com uma grande vantagem competitiva no mercado de trabalho (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010).

Com a crise financeira que se instalou no país, as empresas tendem a inverter os processos de gestão voltando a estar focadas nos resultados e objetivos e não no bem-estar dos seus colaboradores.

Ouvem-se todos os dias, notícias sobre os despedimentos em massa que as organizações estão a realizar, acumulando desta forma tarefas e responsabilidades aos que ficam.

Neste contexto surgem algumas questões relacionadas com os sentimentos dos colaboradores e a sua empresa, mais especificamente, com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e suas variantes. Assim surgem as seguintes questões: Será que os colaboradores continuam a ter uma boa perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos com estas subcargas de trabalho e neste clima de incerteza? E as suas intenções de Saída alteram-se? Continuam a existir Intenções de Saída neste contexto económico? E Compromisso Organizacional dos colaboradores é afetado em que sentido?

Segundo Guchait & Cho (2010) quanto melhor for a perceção dos colaboradores em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, menor vão ser as suas Intenções de Saída e maior irá ser o seu Compromisso com a Organização.

Assim sendo torna-se pertinente estudar se a variável Compromisso Organizacional irá mediar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humano e as Intenções de Saída.

REVISÃO DE LITERATURA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos teve uma enorme evolução no século XX. Esta temática tem sofrido diversas mudanças em termos de contextualização da importância das pessoas nas organizações. Estas deixam de ser vistas como simples recursos, com determinadas competências para executar algumas tarefas e passam a ser vistas como um todo, ou seja, com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006).

A partir dos anos 80, deixou-se de utilizar o termo Gestão de Pessoal e passou-se a utilizar a designação Gestão de Recursos Humanos (Sousa e colaboradores, 2006).

Em muitas empresas, não se designava Gestão de Pessoal, mas sim “Serviço de Pessoal”, sendo que os seus objetivos eram o processamento salarial, aspetos legais ligados à contratação e aos despedimentos (Sousa e colaboradores, 2006), gestão de formação e de horários de trabalho (Brandão, Parente, 1998). Ao longo do tempo este conceito foi evoluindo e com aparecimento dos parceiros sociais, deu-se uma alteração da mão-de-obra disponível, esta tornou-se mais qualificada e houve uma transformação de valores e de visão dos jovens face ao trabalho.

Assim surge o conceito de Gestão de Recursos Humanos, que inicialmente era visto como uma forma de suporte estratégico económico da organização (Sousa e colaboradores, 2006). Esta fase é marcada pelo facto das pessoas serem consideradas um recurso, que deve e pode ser otimizado e usado de forma eficiente (Sousa e colaboradores, 2006). Segundo Storey (cit por Sousa e colaboradores, 2006), o facto de ter surgido esta nova designação, fez com que as pessoas fossem incluídas na estratégia económica organizacional, sendo alinhadas com os outros materiais de produção (recursos tecnológicos, materiais, financeiros entre outros). Este facto levou a alguma resistência, porque as pessoas têm maior valor intrínseco do que os materiais.

Ao classificar-se as pessoas como recursos, aumenta-se o seu nível de importância e a sua gestão, vai requerer níveis semelhantes ou superiores de cuidado, atenção e especialização (Cowling e Mailer, 1990).

Por fim, chega-se à fase de ver os recursos humanos como atividade estratégica, surgindo o modelo contingencial, que demonstra que a estratégia económica de uma organização não é independente da gestão de recursos humanos e que até pode ser facilmente moldada à mesma (Sousa e colaboradores, 2006).

Assim, é necessário existir uma mudança nas estruturas, na cultura ou nas práticas de gestão de recursos humanos, para que a estratégia económica seja viável (Sousa e colaboradores, 2006).

Segundo Peretti (cit por Brandão & Parente), foram várias as variáveis que influenciaram esta mudança de conceito, tais como, o aceleração das inovações tecnológicas que fez com que os Recursos Humanos se tornassem mais polivalentes e com uma maior capacidade adaptativa, o fato de haver um decréscimo na taxa de crescimentos das organizações fez com que se pusesse em causa a gestão de carreira e o recrutamento, a diminuição dos postos de trabalho disponíveis e a mudança na gestão de tempo levou a um aumento da taxa de desemprego, o aumento da concorrência tanto a nível nacional como internacional conduziu a uma preocupação crescente de otimizar a mão-de-obra e iniciou-se a negociação direta entre as empresas e os colaboradores levando a um enfraquecimento da relação com os parceiros sociais.

A Gestão de Recursos Humanos começa assim a adquirir uma nova linha nas empresas, pois a sua mobilização, desenvolvimento e investimento passaram a ser considerados como opções estratégicas (Brandão e Parente, 1998). Começa-se a compreender a importância que a gestão de pessoas tem no desempenho financeiro das organizações (Guchait & Cho, 2010).

Cada vez mais a gestão estratégica dos Recursos Humanos, é associada às vantagens competitivas organizacionais e ao aumento da produtividade das empresas (Gomes, Duarte e Neves, 2009). Segundo Boldizzoni (cit por Brandão e Duarte, 2010) esta visão estratégica é uma abordagem interdependente, que tem de se orientar a partir de quatro conjuntos de variáveis: a missão e por consequência a estratégia da empresa, a estrutura (divisão do trabalho, critérios de integração, entre outros) e a gestão dos Recursos Humanos propriamente dita (recrutamento e seleção, avaliação, remuneração, etc.) e, assim, ser considerada como parte integrante do processo decisional estratégico.

Neste sentido e dadas todas as evoluções sentidas nesta área de estudo, pode-se definir de uma forma simples Gestão de Recursos Humanos como um conjunto de Práticas, Políticas e Sistemas que influenciam as atitudes, os comportamentos e o desempenho das pessoas de forma a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização (Noc e colaboradores., 2003. cit por Cunha e colaboradores, 2010).

Neves (2002) afirma que as práticas de gestão de recursos humanos mais frequentes na literatura são as seguintes: recrutamento e seleção, formação, remuneração, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação de desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras e planeamento de efetivo.

Estas práticas quando bem utilizadas podem ser classificadas como sendo de controlo ou compromisso. A abordagem de controlo tem como objetivo aumentar a eficiência, dependendo de regras rígidas e de recompensas, tendo como base os resultados. Já a abordagem centrada no compromisso, visa aumentar a eficácia, mas com uma visão centrada nas condições de trabalho dos colaboradores, para que estas incentivem os mesmos a identificar-se com os objetivos da organização e assim querem esforçar-se ao máximo para cumprir os mesmos (Whitener, 2011).

Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005), as práticas de gestão de recursos humanos têm um padrão em termos de uso e funcionamento de atividades, para que possam ajudar a organização a alcançar as suas finalidades. Neste sentido, estas não são independentes umas das outras, sendo que por consequência os seus impactos vão operar por influência conjunta e não individual. Isto não significa que consoante o contexto em que as práticas se encontram, não possam ter efeitos diferentes e até individualizados (Neves, 2002).

Guchait e Cho (2010), demonstram que as perceções por parte dos colaboradores das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, quando avaliadas em conjunto, têm um enorme impacto na eficácia organizacional. Por outro lado, quando falamos em alguns constructos organizacionais, como o compromisso organizacional e as intenções de saída dos colaboradores, algumas práticas podem ser mais eficazes que outras (Warech e Tracy, cit por Guchait e Cho, 2010).

Também já existem algumas evidências empíricas de que as práticas quando ajustadas e quando vão ao encontro das diretrizes estratégicas da Gestão de Recursos Humanos, resultam em grande medida em boas performances organizacionais (Harris e Ogbonna, 2001; Stavrou e Brewster, 2005, cit por Gomes e colaboradores 2009).

Assim, as práticas devem ser vistas como uma ferramenta orientada para desenvolver as competências dos colaboradores, aumentar a sua motivação e a seu compromisso para com a organização (Esteves,2008). Isto implica que a organização em si, apoie o departamento de recursos humanos para que este possa inovar nas suas práticas melhorando a percepção dos colaboradores em relação à organização (Guchait e Cho, 2010). Isto irá levar uma atitude mais positiva por parte dos colaboradores, traduzindo-se nos seus comportamentos (Agrawala cit por Guchait e Cho, 2010).

Compromisso Organizacional

Ao longo do tempo o Compromisso tem sido estudado e conceptualizado de várias formas. Tem sido visto do ponto de vista psicológico que o envolve, verificando-se que os antecedentes das condições que levam ao seu desenvolvimento e, também, o comportamento que lhe está associado. (Allen & Meyer, 1990).

Em relação à equivalência do conceito “Organizational Commitment”, alguns autores designam de empenhamento organizacional (Rego, Souto e Pina e Cunha, 2007), outros como comprometimento organizacional (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008) e, ainda outros como compromisso organizacional (Carochinho, 2002). Para o presente estudo o conceito adotado ira ser o Compromisso Organizacional.

Segundo Etizione (1961), o compromisso baseia-se na concordância entre o individuo e as diretrizes organizacionais, podendo adotar três formas distintas de ligação: (1) a moral que diz respeito a uma ligação positiva e intensa para com a empresa, fundamentada com os valores e as normas; (2) a calculista em que os colaboradores fazem uma associação positiva entre aquilo que dão à organização e o que recebem da mesma; (3) e a alienadora que se baseia numa relação negativa para

com a organização, pois os indivíduos veem o seu comportamento limitado em determinadas situações.

Já autores como Klein, Morrow and Brinsfield (cit por Wright & Kehoe, 2008), definem compromisso organizacional como uma percepção individual de que se está ligado a um determinado objetivo.

Segundo Carochinho (2007), em termos longitudinais pode-se observar o compromisso sob três prespectivas: como um constructo comportamental, como um constructo atitudinal e através do modelo dos três componentes de Allen e Meyer.

. A primeira prespectiva fala de um *calculated commitment* (compromisso calculativo), que é definido como sendo um “fenómeno estrutural que ocorre como resultado das transações entre indivíduo e a organização e das alterações dos investimentos consequentemente efetuados” (Hrebiniak & Alutto, cit por Carochinho, 2007). Desta forma, os indivíduos criam laços mediante uma ponderação entre o que já deram e fizeram pela organização e, caso saíssem quais os custos associados. Estes estarão ligados à empresa não de uma forma afetiva, mas sim tendo em conta um equilíbrio entre as perdas e os ganhos (Carochinho, 2007).

Já o compromisso visto como um constructo atitudinal, assenta nos sentimentos de pertença, de identificação e de lealdade, e na ligação afetiva do indivíduo para com a organização (Carochinho, 2007). Os estudos efetuados por Porter, Steers, Mowday and Boulian (ci por Chughtai & Zafar, 2006) mostram o compromisso como a força da identificação de um indivíduo com a organização e do seu envolvimento para com ela, acrescentando posteriormente que este pode ser caracterizado através de três fatores: (1) na crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) vontade de se esforçar pela mesma; (3) forte desejo de manter a cooperação com os outros.

Por fim surge o modelo dos três componentes proposto por Meyer, Alen e colaboradores (e.g. Meyer, Allen e Smith, 1993; Meyer e Allen, 1990), que pressupõem uma conceção do compromisso organizacional assente em três temas: a ligação afetiva, a relação dos custos e a obrigação (Meyer e Allen, cit in Allen e Meyer, 1990).

Os autores definem compromisso organizacional como “estado psicológico, que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de abandonar (Allen e Meyer cit por Rego e colaboradores, 2007).

Assim eles definem três tipos de compromisso: afetivo, o normativo e o calculativo, sendo que ligado a estes três tipos de ligação encontra-se um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as suas razões para tomarem a decisão de abandonarem a mesma ou não (Meyer e colaboradores, 1993).

O Compromisso Afetivo é considerado como um laço afetivo e emocional que é criado pelo indivíduo para com a organização (Allen e Meyer, 1990). Estes indivíduos que se regem por este tipo de compromisso, permanecem na organização, porque sentem que querem permanecer e o seu estado psicológico é de desejo. Assim pode-se esperar que dada esta atitude os comportamentos destes colaboradores sejam sempre em prol da organização, ou seja, que abandonem menos a mesma, que não se ausentem tanto do trabalho, melhorem o seu desempenho e ainda adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1997).

Já o Compromisso Normativo é definido como sendo uma responsabilidade moral sentida pelos indivíduos para com a organização, sendo que os mesmos só permanecem na organização enquanto o seu sentimento de dever moral for suficientemente forte (Nascimento e colaboradores, 2008). Estes têm um sentimento de obrigação em permanecer, pois sentem que é moralmente correto (Meyer e Allen, cit por Carochinho, 2002). Este tipo de compromisso pode suscitar nos colaboradores dois tipos de comportamentos distintos: primeiro podem contribuir positivamente para a organização, mas não com um empenhamento tão grande como os indivíduos que apresentam níveis de compromisso afetivo elevado; o segundo tipo de comportamento já não é tão desejável, pois os estes colaboradores podem realizar apenas ações que sejam estritamente necessárias e caso este laço se mantenha predominante podem surgir condutas passivas, negligentes ou mesmo negativas, que aumente o absentismo e diminua o desempenho, manifestando uma maior resistência em relação à mudança e com índices de comportamento de cidadania mais baixos (Allen e Meyer, cit por Rego e colaboradores 2007).

Por fim, o Compromisso Calculativo está ligado ao facto dos colaboradores se manterem na organização única e exclusivamente por um benefício pessoal, tendo em conta a remuneração, manutenção do emprego, muitos custos associados à saída e ainda

por não terem outra alternativa (Nascimento e colaboradores, 2008). Assim o estado psicológico destes sujeitos prende-se com a necessidade, e só permanecem na organização, porque têm essa necessidade (Rego e colaboradores, 2007). Segundo Caetano e Vala (cit por Carochinho, 2002) os colaboradores que apresentem altos níveis de compromisso calculativo muitas vezes só se mantêm na organização, por não existir no mercado de trabalho não existe espaço para eles, quer seja por falta de oportunidades, quer seja pela remuneração ser mais baixa.

Em suma, o Compromisso Organizacional pode ser observado através destes três constructos distintos: o afetivo, o normativo e o calculativo. Dos colaboradores que apresentem níveis de compromisso afetivo e normativo elevados, pode esperar-se maior produtividade e empenhamento, apesar da ressalva feita quanto ao compromisso normativo. Relativamente ao compromisso instrumental ocorre o oposto (Rego e colaboradores, 2007). É importante verificar através da descrição efetuada que a variável Compromisso Organizacional se encontram muito correlacionada com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída dos colaboradores (Guchait e Cho, 2010; Gomes e colaboradores, 2009; Allen e Meyer, 1990, Esteves, 2000).

Verifica-se empiricamente que quando melhor forem as perceções dos colaboradores em relação às Práticas administradas pela organização, maior pode ser o seu compromisso afetivo e, também por consequência, menores vão ser as suas Intenções de Saída. Em relação à intenção de saída, como se pode verificar na literatura, os colaboradores que estejam fortemente comprometidos, são aqueles em a probabilidade é menor de quererem abandonar a organização (Allen e Meyer, 1990).

Intenções de Saída (Turnover Intention)

Hoje em dia as intenções de saída dos colaboradores são umas das maiores preocupações para as empresas, pois tem um impacto direto nos custo financeiros associados à perda de investimento no capital humano, aos recrutamentos e a formações adicionais e, tendo ainda com os efeitos na produtividade (Guchait e Cho, 2010).

Juntando a estes factos, Price (Farrel e Peterson, 1984) refere que grande parte das saídas é concentrada no primeiro ano de trabalho.

Na literatura estuda-se de forma intensiva a importância das intenções de saída dos colaboradores (comportamento) como um preditor significativo dos valores reais de saída (Arnold e Feldman; Steel and Ovalle; Ghiselli, La Lopa e Bai, cit por Guchait e Cho, 2010). Alguns estudos conceptuais e teóricos têm considerado a intenção de saída dos colaboradores, como o melhor, e muitas vezes o único, preditor da saída real (Steel e Ovalle; Igharia e Greenhaus; Chandrashekaram, Mcneilly, Russ e Marinove cit por Guchait e Cho, 2010). A intenção de saída é considerada como fenómeno extremamente complexo pois, à medida que vai sendo investigado este comportamento, compreende-se que a idade, a satisfação com o trabalho, as expectativas, o compromisso organizacional estão relacionadas não só com a intenção de saída, mas também com a saída efetiva da organização (Randhawa, 2007).

Segundo Price (cit por Ongori, 2007) define-se saída voluntária da organização como a “proporção entre o número de colaboradores de uma organização que saíram durante um dado período de tempo, e a média do número de colaboradores pertencentes à organização no mesmo período.” Já outra definição fala de uma “estimativa subjetiva feita por individuo, sobre a probabilidade de deixar a organização num futuro próximo” (Mobley, Mobay e colaboradores, cit por Carmeli e Weisberg, 2006). Teet e Meyer (cit por Suliman e Al-Junaibi, 2010), consideram as intenções de saída como uma “consciência e uma deliberada obstinação em deixar a organização.”

Segundo Fields, Dingman, Roman e Blum (cit por Bressler,2010) a saída do colaborador pode ser causado por factos controlados, sendo estes: uma oportunidade de carreira e a tomada de decisão do colaborador coincidir, de forma involuntária, com a decisão do gestor em despedir aquele funcionário.

Já Cleveland (cit por Bressler,2010) explica que pode existir uma saída externa e uma saída interna, sendo que a primeira acontece quando o colaborador abandona com carácter definitivo a organização e a segunda quando o colaborador decide abandonar o departamento onde está, mas eventualmente irá escolher manter-se na organização.

Ongori (2007) fala em dois grandes fatores relacionadas com as intenções de saída dos colaboradores, sendo um relacionado com o trabalho e o outro relacionado com a organização. No primeiro podem-se identificar três variáveis: o stress, a falta de compromisso para com a organização e insatisfação com trabalho; ambos podem levar à

saída do colaborador. Todas as variáveis referidas enquadram-se ao nível pessoal. O autor também fala em fatores externos que vão influenciar a saída da organização, tais como, razões económicas e insatisfação com as condições do local de trabalho. A falta de informação para realizar o trabalho, a ambiguidade de métodos, pressão excessiva, entre outros, vão fazer com que os colaboradores fiquem insatisfeitos com o trabalho, com a evolução da carreira, logo com níveis de compromisso mais baixo, aumentando a sua intenção de deixar a empresa.

Em relação aos fatores relacionados com a organização, o autor começa logo por referir que altos níveis de instabilidade organizacional levam a altos níveis de intenções de saída, tal como, altos níveis de ineficácia aumentam as prespectivas de saída dos colaboradores em geral (Alexander e colaboradores, cit por Ongori, 2007). Uma outra questão é o facto de os gestores recorrerem a métodos quantitativos para gerirem os seus colaboradores, o que vai levar a um descontentamento que por sua vez leva ao aumento das saídas da organização (Simon e colaboradores, cit por Ongori, 2007). A comunicação interna é extremamente valorizada pelos indivíduos, pois eles gostam de estar informados de forma correta, o que à vai influenciar positivamente as intenções de saída. Para além dos custos já referidos relativos ao abandono das organizações, é importante salientar que ainda se podem considerar os custos indiretos, como por exemplo, a perda relativa à assimilação da cultura e à memória organizacional (Ongori, 2007).

Segundo Rehman Safdar (2012), as consequências das intenções de saída podem ser tanto a nível pessoal como organizacional, podendo os mesmos serem positivas ou negativos. As consequências positivas estão ligadas ao deslocamento de trabalhadores com baixos níveis de rendimento, e à melhoria, à flexibilidade e à adaptação de situações conflituosas, bem como a uma contenção de outro tipo de comportamentos (Mobley, cit por Rehman Safdar, 2012). As consequências negativas para a organização estão relacionadas com os custos que podem ser avaliados, tais como, o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento de colaboradores e a baixa produtividade. Já os custos não visíveis estão relacionados com o impacto moral, simulação de futuras saídas da organização e a distração na elaboração de tarefas (Rehman Safdar, 2012). As consequências negativas, tendo em conta o individuo, estão relacionadas com as expectativas criadas que podem não ser concretizadas, a perda de estatuto e a interrupção da vida social (Mobley; Roseman, cit por Rehman Safdar 2012). Já as

consequências positivas prendem-se com o facto de o individuo ter possibilidade de encontrar uma maior remuneração, um novo desafio na sua área de especialização e como uma fuga ao stress (Mobley, cit por Rehman Safdar, 2012).

Em resumo, o turnover diz respeito à intenção de saída voluntária por parte dos colaboradores de uma organização, constituindo a fase final de um processo onde são desenvolvidos um conjunto de ações, que têm como objetivo criar um determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização onde eles trabalham (Rosse e Hulin, cit por Gomes e Colaboradores, 2009).

A retenção do capital humano é extremamente importante para incrementar a competição dos colaboradores, tendo em vista a sua valorização no mercado de trabalho (Carmeli e Shaubrieck, cit por Carmenli e Weisberg, 2006). Como já foi referido as intenções de saída são afetadas por inúmeros constructos organizacionais, sendo que a importância do seu estudo se prende com o facto de este ser considerado um dos maiores preditores das saídas reais das organizações (Carmenli e Weisberg, 2006).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional e Intenções de Saída

O capital humano é considerado nos dias de hoje, como um dos recursos mais valiosos das empresas, sendo que a sua retenção é considerada crítica para a competitividade organizacional. Desta forma uma gestão eficaz do turnover (saída da organização) é considerado como imperativo para qualquer organização que se queira manter competitiva, sendo que os custos da saída, visíveis ou não, têm um enorme peso para a empresa (Gomes e colaboradores, 2010).

Um dos indicadores de eficiência da Gestão de Recursos Humanos está associado à saída dos colaboradores, sendo que a eficácia desta gestão é considerado como um dos maiores desafios organizacionais dos dias de hoje (Gomes e colaboradores, 2010).

Segundo Whitener (2001) a forma como os indivíduos se comportam e respondem perante a organização, está muito ligado à sua perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, mesmo que esta não corresponda inteiramente à realidade.

Para Bozeman e Perrewé (2001) o compromisso organizacional é para um indivíduo a lealdade ou um laço criado para com a organização que o emprega. Este é considerado como um constructo central na literatura de comportamento organizacional (Gomes e colaboradores, 2010).

Os estudos mostram que o compromisso está altamente associado e é um antecedente e um conseqüente para inúmeras variáveis do contexto organizacional, tal como, as intenções de saída dos colaboradores (Mathieu e Zajac, cit por Bozeman e Perrewé 2001).

Desta forma e dadas as evidências apresentadas no capítulo da Revisão de Literatura, torna-se pertinente estudar se a variável Compromisso Organizacional quando introduzida na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída, vai alterar a força da relação. Neste sentido e dado que já foi comprovado no estudo de Gomes e colaboradores (2010), verificar-se-á se os três tipos de Compromisso (Afetivo, Normativo e Calculativo), quando introduzidos nesta relação, se iram alterar a força da mesma.

Modelo de Investigação e Hipóteses

No seguimento da Revisão de Literatura, torna-se pertinente estudar se a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída é mediada pelo Compromisso Organizacional. Neste sentido, também se irá realizar uma análise exploratória para se averiguar se os vários tipos de Compromisso, também apresentam um efeito mediador na relação entre a variável independente sobre a variável dependente.

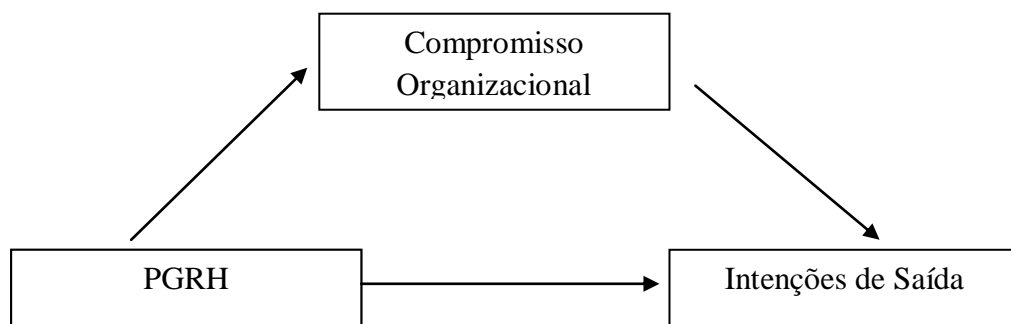


Figura 1 - Modelo de Estudo.

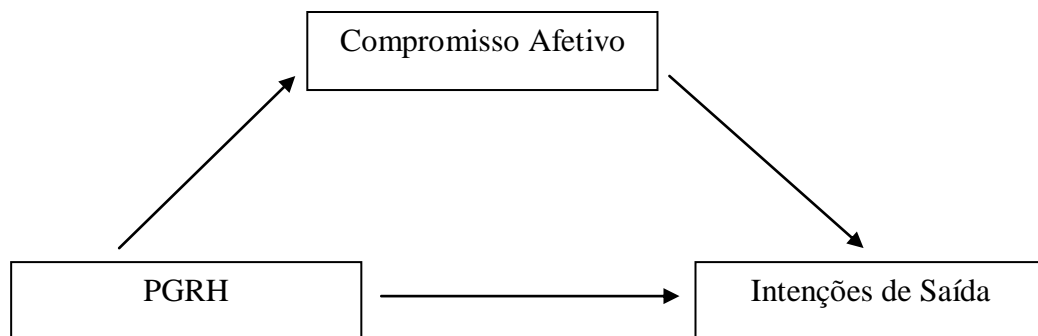


Figura 2 - Modelo Exploratório 1.

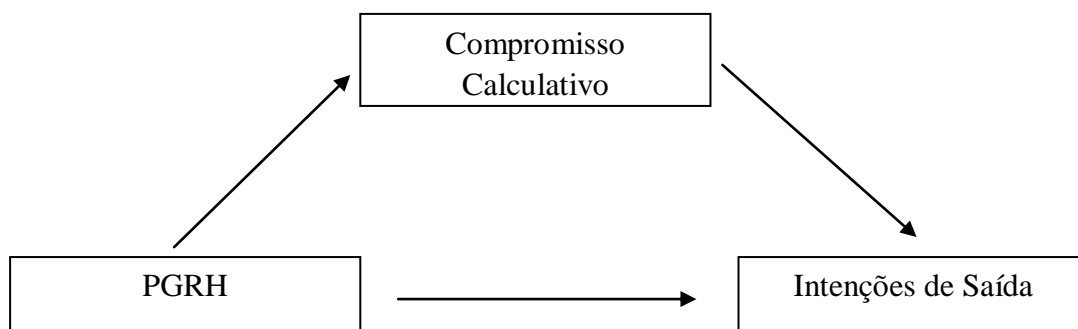


Figura 3 - Modelo Exploratório 1b.

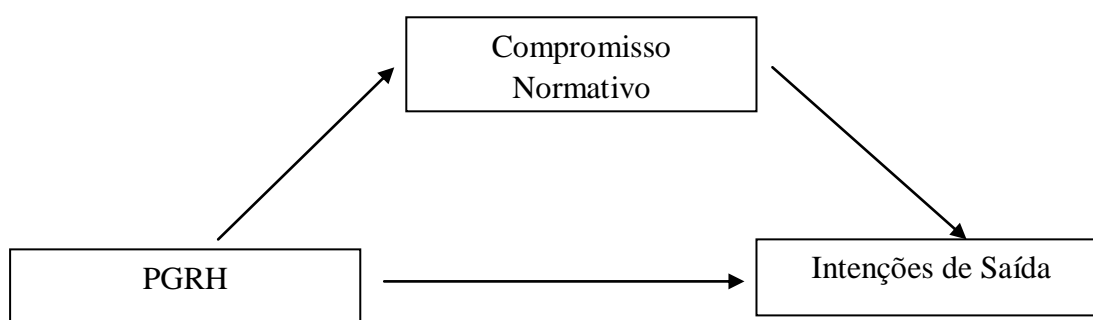


Figura 4 - Modelo Exploratório 1c.

Para se averiguar a existência de um efeito de medição é necessário seguir os seguintes passos: (1) Existe uma relação significativa entre a variável independente e a dependente; (2) Existe uma relação positiva entre a variável independente e a variável mediadora; (3) Existe uma relação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente (Baron & Kenny 1986).

Neste sentido surgem as seguintes hipóteses, descritas na tabela abaixo representada, para se realizar os testes de mediação:

Tabela 1 - Síntese das Hipóteses de Estudo

H1	Existe uma relação negativa entre a percepção das Práticas de Gestão Recursos Humanos e as Intenções de Saída.
H2	Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Compromisso Organizacional.
H2a	Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Afetivo.
H2b	Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Calculativo.
H2c	Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Normativo.
H2d	Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Normativo.
H3	Existe uma relação negativa entre Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída.
H3a	Existe uma relação negativa entre Compromisso Afetivo e as Intenções de Saída.
H3b	Existe uma relação negativa entre Compromisso Calculativo e as Intenções de Saída.
H3c	Existe uma relação negativa entre Compromisso Normativo e as Intenções de Saída.
H4	O Compromisso Organizacional tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída
H4a	O Compromisso Afetivo tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída
H4b	O Compromisso Calculativo tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída
H4c	O Compromisso Normativo tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída

MÉTODO

Delineamento

O presente estudo segue uma abordagem quantitativa, pois as variáveis utilizadas têm uma escala de medida que permite a ordenação e a quantificação de diferenças entre elas (Marôco, 2010). Este também é correlacional, na medida em que se vai explorar as relações existentes entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Compromisso Organizacional e as suas três vertentes e as Intenções de Saída, sendo que os dados foram recolhidos num único momento temporal e sem manipulação das variáveis (Hill & Hill, 2002).

Participantes

O tipo de amostragem utilizado foi o não-probabilístico por conveniência, pois a probabilidade de um determinado sujeito pertencer à amostra não é igual às dos restantes e por conveniência, porque os indivíduos foram selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou até acidentalmente (Marôco, 2010). Ainda foi utilizado o método de amostragem por *Snowball*, pois foram selecionados uma série de indivíduos de interesse, que depois recomendam a outros e, estes por sua vez, a outros, aumentando assim a dimensão da amostra geometricamente (Marôco, 2010).

O problema deste tipo de amostragem é que esta pode ser ou não, representativa da população em estudo (Marôco, 2010), mas com a conjugação dos dois métodos acima descritos, deu-se um aumento da heterogeneidade da amostra, uma vez que contempla indivíduos de vários sectores, com vários tipos de contratos, de empresas distintas e com vários tipos de funções.

A amostra utilizada neste estudo é constituída por 202 sujeitos, sendo que 68.8% pertence ao sexo feminino e 31.2% é do sexo masculino, em que 54.5% está efetivo na organização, 24.8% a termo certo e a termo incerto encontram-se 14.4% dos sujeitos. Através de empresas de trabalho temporário verifica-se que 5.4% estão temporários e 1% efetivos nestas organizações.

Relativamente às idades verifica-se que 34.3% da amostra tem menos de 30 anos, que 37.8% se encontra entre os 30 e os 39 anos, 19% dos 40 aos 49 anos e 9.5% mais de 50 anos. Em relação às habilitações literárias, verifica-se que até ao 2º ciclo (6ºano) se encontra 1%, que 5% tem o 3º ciclo (9ºano), 24.3% efetuou o ensino secundário, 53% a licenciatura, já com o mestrado estão 15.8% da amostra e 1% com o Doutoramento.

Tabela 2 - Descrição da Amostra

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

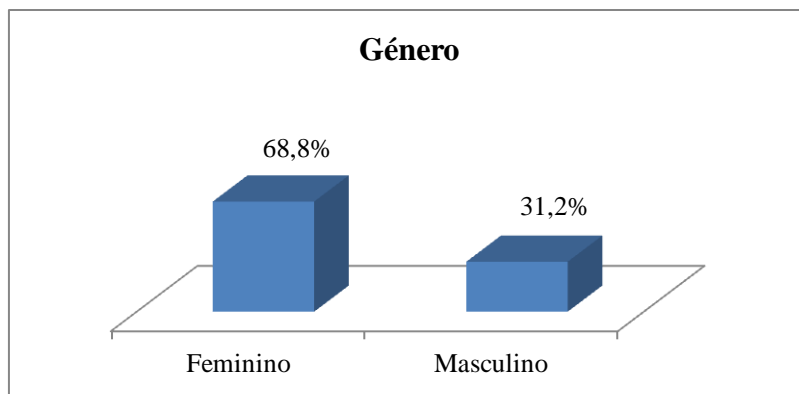


Figura 5 - Distribuição por Género

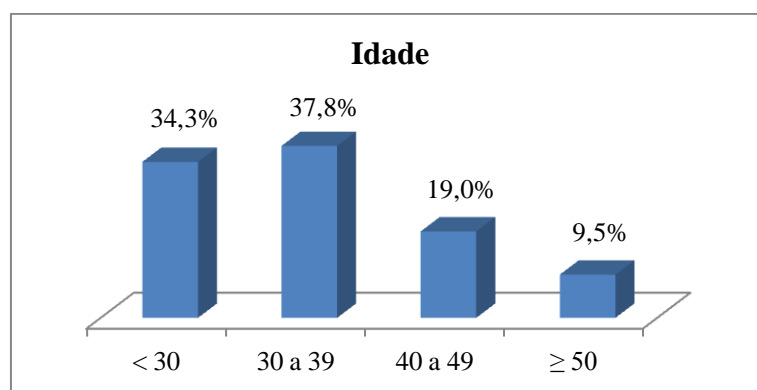


Figura 6 - Distribuição por Idade

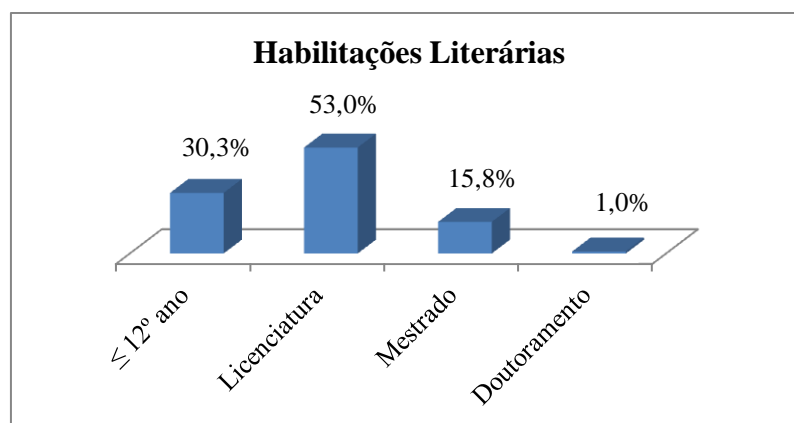


Figura 7 - Distribuição por Habilitações Literárias.

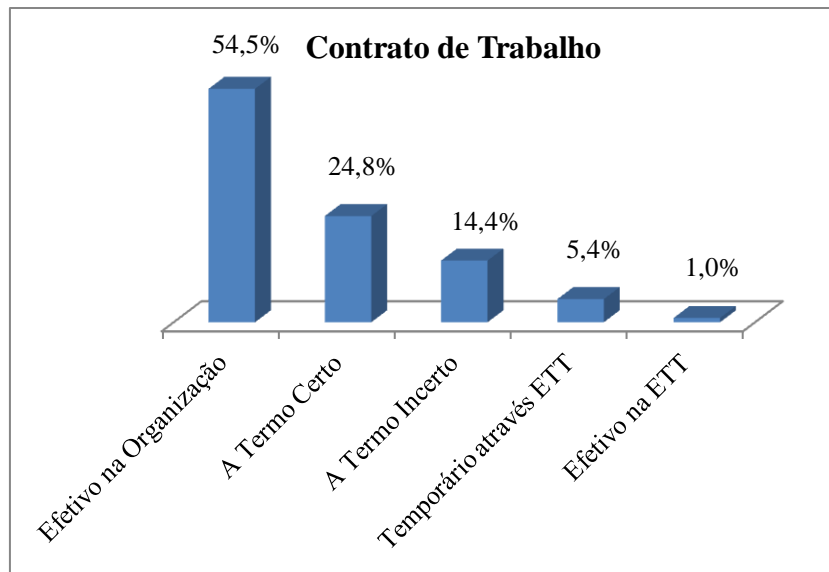


Figura 8 - Distribuição por Contrato de Trabalho.

Medidas

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para avaliar a variável *Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)*, foi utilizada uma escala desenvolvida pelo orientador de dissertação e que se encontra em fase de construção.

Esta é composta com base em sete Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Integração (e.g. “ Quando comecei a trabalhar nesta empresa foram-me comunicados de forma clara os objectivos da minha função”), Formação (e.g. Nesta empresa, a formação que tenho recebido aumenta o meu valor profissional no mercado de trabalho em geral), Desempenho (e.g. A informação (feedback) que recebo sobre o meu desempenho é útil para o melhorar), Carreira (e.g. Existem oportunidades de evolução na carreira nesta empresa), Remunerações (e.g. As remunerações que obtenho estão em parte ligadas ao meu desempenho), Comunicação Interna (e.g. Na empresa os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores), Celebração e Reconhecimento (e.g. A empresa comemora os seus exitos

ou momentos especiais envolvendo os seus colaboradores), mas que para o presente estudo apenas foram utilizadas 7, sendo que a dimensão Função, foi retirada. Assim, a escala tem um total de 27 itens, sendo estes classificados numa rating scale do tipo de likert com 5 pontos (1 - Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 - Concordo totalmente) (Anexo A).

Compromisso Organizacional

Para avaliar a variável Compromisso Organizacional (CO), foi utilizada a escala de Meyer e Allen (1997), que é composta por três dimensões, sendo estas o compromisso afetivo (CA) (e.g. *Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.*), o normativo (CN) (e.g. *Esta organização merece a minha lealdade.*) e o Calculativo (CC) (e.g. *Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se quisesse.*) (Anexo A).

No seu total a escala contém 19 itens, classificados numa *rating scale* do tipo *likert* com 7 pontos (1– Discordo Totalmente; 2- Discordo Moderadamente; 3- Discordo Ligeiramente; 4- Não Concordo Nem discordo; 5- Concordo Ligeiramente; 6- Concordo Moderadamente; 7- Concordo Totalmente).

Intenções de Saída

A variável Intenções de Saída (IS) foi avaliada através da escala *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), sendo que esta é baseada no trabalho Mowday, Koberg e MacArthur (cit. por Bozeman & Perrewé, 2001) e, também no estudo de Mobley, Horner e Hollingsworth (cit. por Bozeman & Perrewé, 2001). Esta é unidimensional e é composta por 5 itens, em que 3 estão invertidos, classificada como *rating scale* do tipo *Likert* de 7 pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Moderadamente; 3- Discordo Ligeiramente; 4- Não Concordo Nem Discordo; 5- Concordo Ligeiramente; 6- Concordo Moderadamente; 7- Concordo Totalmente).

Tabela 3 - Escala de Intenções de Saída (Bozeman & Perrewé, 2001)

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

Legenda: **(RS)** – *reverse scored*, itens invertidos.

Variáveis de Controlo

No seguimento da utilização das escalas acima referidas, foram ainda utilizadas cinco variáveis de controlo, sendo estas: a Idade, o Género, as Habilitações Literárias, Tipo de Contrato de Trabalho e o Sector de Atividade. Estas foram codificadas da seguinte forma: a idade foi contida em quatro intervalos em que o 1º diz respeito aos sujeitos que tenham idade “ Até aos 30 anos”, o 2 – “Dos 30 aos 39 anos”, o 3 – “Dos 40 aos 49” e , por fim, o 4 – “Mais de 50 anos “, já o Género, dado que é uma variável dicotómica foi codificada como 1 sendo correspondente ao género “Masculino” e 2 ao “Feminino”, as Habilitações Literárias são constituídas por 6 intervalos, em que o 1 corresponde “Até ao 2ºCiclo(6ºAno)”, o 2 – “3ºCiclo(9ºAno)”, o 3 – “Ensino Secundário(12ºAno)”, o 4 – “Licenciatura”, o 5 – “Mestrado” e o 6 – “Doutoramento”, a variável Tipo de Contrato de Trabalho foi codificada com cinco opções, em que a 1 corresponde “Efetivo na Organização”, o 2 – “A Termo Certo”, a 3 – “A Termo Incerto”, a 4 – “Temporário através ETT” e a 5 – “Efetivo na ETT”, por fim, o Sector de Atividade foi codificada a através de 3 intervalos, 1 – “Agricultura/Pescas”, 2 – “Indústria” e 3 – “Serviços”.

Procedimento

A amostra foi recolhida via internet através da plataforma Google Docs, onde se criou um inquérito online, colocando o link na rede social Facebook e enviando por e-mail para que os sujeitos podem-se responder. O único requisito obrigatório colocado para o preenchimento do questionário, foi que os sujeitos deveriam encontrar-se a trabalhar no momento do seu preenchimento. Também foi pedido a todos os participantes que enviam-se o link aos seus amigos e partilham-se nas suas respetivas páginas da rede social acima mencionada.

Com a utilização deste método, conseguiu-se manter a confidencialidade dos participantes, pois além das escalas, só foram colocadas as seguintes variáveis demográficas: *Idade*, *Género*, *Habilitações Literárias* e o *Tipo de Contrato de Trabalho*. Sendo que os questionários eram rececionados, através de uma página do Microsoft Excel, que apenas continha as respostas às perguntas colocadas.

Para garantir a inexistência de missing values, criou-se obrigatoriedade de resposta para todas as perguntas, sendo que os sujeitos só podiam submeter o questionário caso este tivesse sido respondido na sua totalidade.

Assim, após a recolha dos dados, estes foram inseridos no programa estatístico SPSS (IBM SPSS Statistics 20), procedendo-se à sua codificação e análise.

RESULTADOS

O presente capítulo expõe toda análise de dados efetuada. Primeiramente proceder-se-á análise das qualidades métricas da escala, nomeadamente da validade, sensibilidade e fiabilidade. Seguidamente, realiza-se uma análise descritiva dos dados, verificando-se a média das respostas obtidas em cada um dos questionários aplicados. Em seguida é apresentada uma matriz de correlações onde estão expostas as associações encontradas entre cada variável e, também, a análise dos testes de hipóteses. É de sublinhar que foram cumpridos os pressupostos, tanto para as regressões lineares simples como para as múltiplas (Anexos F e G respetivamente). Por fim, de forma a complementar alguns dos resultados encontrados, procedeu-se à análise de diferenças entre médias para algumas das variáveis em estudo.

Qualidades Métricas

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fiabilidade

A fiabilidade está ligada à consistência interna de uma medida, ou seja, se o instrumento dá sempre os mesmos dados quando aplicado a uma população estruturalmente igual (Marôco e Garcia-Marques, 2006).

Para se avaliar esta medida é utilizado o alpha de Cronbach, para que se possa verificar a variância dos itens através dos totais dos testes por sujeito (Marôco e Garcia-Marques, 2006). Este valor pode variar entre 0 e 1, sendo que para a fiabilidade ser considerada inaceitável o valor tem que ser inferior a 0.6, para que seja baixa o valor é de 0.7, uma fiabilidade moderada a elevada já se compreende entre 0.8 e 0.9 e, para ser considerada alta, já tem de ser superior a 0.9 (Murphy e Davidsholder, (1982) citados por Marôco & Garcia-Marques, 2006).

O alpha de Cronbach obtido nesta escala é considerado como alto, pois tem o valor de 0.957. Relativamente ao valor dos alfas se os itens forem eliminados, não se

demonstram diferenças em relação ao valor obtido na totalidade da escala (Anexo C, Tabela 1).

Sensibilidade

A Sensibilidade está ligada à capacidade que o instrumento tem em discriminar os sujeitos da amostra segundo o fator que está a ser avaliado. Desta forma utilizou-se o Teste Kolmogorov-Smirnov (K-S), que é o mais comum para se testar a normalidade de uma amostra (Marôco, 2010).

Como se pode verificar na tabela abaixo, pode-se confirmar a normalidade pois o p-value 0.200 é superior a um alfa de 0.05, assim sendo, aceita-se a hipótese da normalidade.

Tabela 4 - Distribuição Normal da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

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

Validade

Para se analisar a Validade das escalas ira-se realizar Análise Factorial Exploratória (AFE), esta é uma análise estatística multivariada, que tem como principal objetivo de quantificar os fatores que não são diretamente observáveis (Marôco, 2010).

Foi realizado o Teste de Kraisner-Meyer-Olkin (KMO), para se verificar a homogeneidade das variáveis (Marôco,2010) e também o teste de esfericidade de Bartlett, que só pode ser aplicado caso se comprove a normalidade a partir do Teste K-S, caso isso não aconteça não se podem tirar conclusões válidas deste teste (Marôco e Regina, 2005). Os valores recomendados para se avaliar o resultado do teste KMO são os seguintes:

Tabela 5 - Valores para o teste Kraiser-Meyer-Olkin Sharma (1996, cit in Marôco,2010).

Valor KMO	Recomendação relativamente à AF
]0.9;1.0[Excelente
]0.8;0.9[Boa
]0.7;0.8[Média
]0.6;0.7[Medíocre
]0.5;0.6[Mau mas ainda aceitável
≤ 0.5	Inaceitável

Como se pode verificar na tabela abaixo representada, o valor deste teste KMO é de 0.936 e no teste de esfericidade obteve-se uma significância de 0.000. Segundo Mâroco (2010), estes valores podem ser considerados bons, pois para o primeiro um valor aceitável tem de ser superior a 0.5 e, para o segundo, o valor aceitável é de 0.001 (Marôco, 2010).

Tabela 6 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Kraiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra		,936
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	3989,393
	Graus de Liberdade	351
	Sig.	,000

No quadro abaixo representado pode se verificar a variância de cada fator, assim, como a significância das comunalidades, que nos indica a proporção da variância da variável explicada pelos fatores extraídos (Nascimento et al, 2008). Segundo Marôco (2010), para se conseguir reter o número de fatores da escala é necessário que se possa explicar pelo menos 50% da variância total. Assim sendo, verifica-se que a variância da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é explicada por dois fatores, pois obteve-se uma variância de 54,725. Em relação às comunalidades, o valor do fator 2 é

significativo (,739), sendo que a do fator 1 é um pouco mais baixo, mas ainda assim significativo.

Tabela 7 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de PGRH

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

Após o reconhecimento dos dois fatores, recorreu-se ao método desenvolvido por Kaiser a Rotação Varimax, para se averiguar os pesos fatoriais dos itens desta escala e a que fator estão associados (Marôco, 2010).

Através desta análise verificou-se (Anexo C, tabela 2), que os itens distribuem-se por ambos os fatores, sendo que no fator 1 saturam 14 itens com uns pesos fatoriais compreendidos entre 0,489 e 0,787, sendo que apesar do mais baixo não ser superior a 0,5 irá ser considerado na mesma devido à sua proximidade. Já no fator 2, saturam 13 itens, em que o seu peso fatorial varia de 0,506 a 0,730 considerando-se desta forma todos os itens da escala.

Esta escala foi construída tendo em conta algumas das práticas usuais nos Recursos Humanos, sendo que ligadas ao fator 1 ficaram: Remuneração, Comunicação Interna, Celebração e Reconhecimento, Carreira e, ao fator 2, o Recrutamento e Integração, Formação, o Desempenho e apenas um item da dimensão Carreira.

Escala de Compromisso Organizacional

Fiabilidade

Para se avaliar a fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional, foi utilizado o alpha de Cronbach de forma a compreender-se a sua consistência interna. Desta forma verificou-se, que o alpha apresentado é considerado moderado a elevado, pois tem um valor de 0,890. Em relação aos alfas, caso os itens sejam eliminados não se encontram muitas variações relativo ao da escala total (Anexo C, Tabela 3)

Sensibilidade

Em relação à sensibilidade da escala, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, que como se pode ver na tabela abaixo apresenta um nível de significância elevado (.200), logo confirma-se a distribuição normal.

Tabela 8 - Distribuição Normal da Escala de Compromisso Organizacional.

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

Validade

Para a se avaliar a validade da escala de compromisso organizacional, primeiramente avaliou-se os resultados do teste KMO e do teste Bartlett. Os valores descritos na tabela abaixo demonstram um valor bom do teste K-S e um nível de significância para o teste de Bartlett também dentro dos parâmetros.

Tabela 9 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Compromisso Organizacional

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

Cumpridos os requisitos dos dois testes acima mencionados, procedeu-se a verificação do número de fatores retidos através do valor da variância explicada. Como se pode ver a variância desta escala é explicada por três fatores, pois o segundo encontra-se muito próximo dos 50%. Em relação às comunalidades o valor mais alto é do fator 2, sendo que o 3 fator também é significativo e aceitável.

Tabela 10 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Compromisso Organizacional

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

Verifica-se (Anexo C, Tabela 4) que a maioria dos itens da escala satura no fator 1 (itens 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9) com um peso fatorial próximo ou superior a 0.5, que é considerado o mínimo aceitável (Marôco, 2010). Já no fator 2 saturam 6 (10, 11, 12, 13, 14, 15) dos 19 itens da escala com peso fatorial superior a 0.5. Por fim no fator 3, saturam os itens 16, 17, 18 e 19 também com bons pesos fatoriais.

Em relação a estes resultados, verifica-se que existem alguns itens do compromisso normativo saturam na dimensão do compromisso afetivo, sendo que pode ser considerado normal dado à alta associação entre as duas variáveis ($r=0,734$).

Escala de Intenções de Saída

Fiabilidade

Em relação à consistência interna da escala de intenções de saída, obteve-se um alpha de 0.843, que é considerado como sendo moderado a elevado. Não se verificou o aumento do valor do alpha caso algum dos itens fosse eliminado, sendo que todos eles apresentam uma boa consistência (Anexo C Tabela 5).

Sensibilidade

Através dos resultados apresentados na tabela abaixo, pode-se verificar que a esta escala segue uma distribuição normal, tendo em conta um alpha de 0.001, ou seja, é marginalmente significativo. Neste caso surge um aumento da probabilidade de acontecer o erro de tipo II, pois na normalidade tem que se aceitar a H0, para se verificar esta condição. A probabilidade de erro aumenta de 5% para 10%, continuando a ser fiável aceitar H0.

Tabela 11 - Distribuição Normal da Escala de Intenções de Saída.

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

Validade

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

Tabela 12 - KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett na escala de Intenções de Saída.

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

Em relação à variância explicada, como se pode verificar na Tabela 12 esta apresenta um valor de 61,477, podendo-se concluir que a escala é explicada por apenas um fator. O valor da comunalidade apresentado é bom já que é superior a 0.5.

Tabela 13 - Total da Variância Explicada pelos Fatores na Escala de Intenções de Saída.

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

Em relação aos pesos fatoriais dos itens, todos valores moderados a elevados estando compreendidos entre 0.759 e 0.820. Desta forma, pode-se concluir que amostra não apresentou problemas interpretativos no decorrer de resposta à escala.

Análise Descritiva das Variáveis

Para se avaliar os resultados das respostas dadas pelos sujeitos nas escalas de compromisso organizacional e de intenções de saída, efetuou-se uma análise descritiva das mesmas:

Tabela 14 - Estatística Descritiva dos tipos de Compromisso e Intenções de Saída.

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo.
CA	4,81	1,533	5,00	6	1	7
CC	4,40	1,183	4,57	5	1	7
CN	4,19	1,551	4,17	4	1	7
IS	3,53	1,828	3,40	1	1	7

Como se pode verificar na tabela acima, a dimensão do compromisso organizacional que obteve uma maior média de resultados é o afetivo com 4,81, com um desvio padrão de 1,533, uma mediana de 5 e uma moda de 6, sendo que as respostas dos sujeitos se distribuíram por todas as opções da escala (mínimo 1 e máximo 7), isto quer dizer, que os sujeitos em média concordam com os itens que lhes foram apresentados. Já na escala de Intenções de Saída, a média de resposta foi 3,53 com um desvio-padrão de 1,828, uma mediana e uma moda de um, existindo também uma variação por todas as hipóteses de resposta. Em relação a esta, os sujeitos em média “não concordaram nem discordaram” com as afirmações apresentadas, ou seja, que a intenção de saída dos sujeitos não está bem definida.

Em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, foi realizada a distribuição modal das práticas utilizados para a construção da mesma:

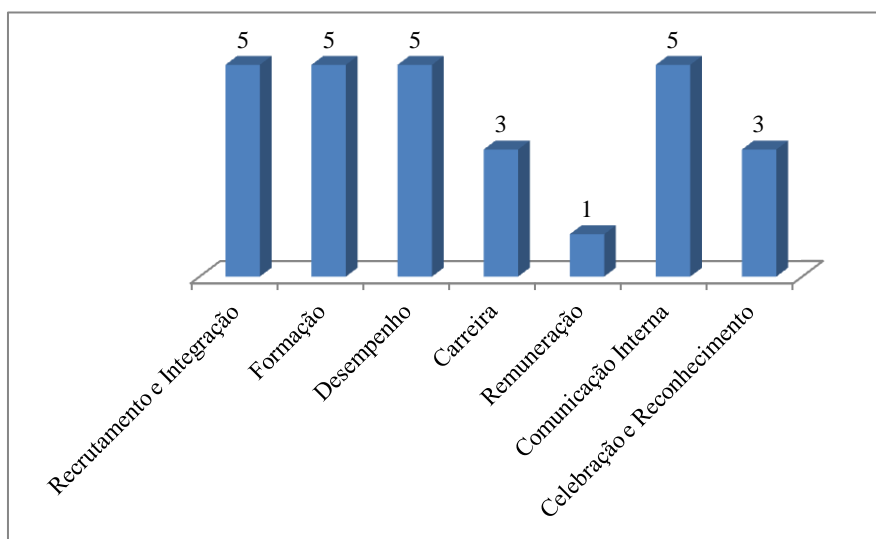


Figura 9 - Distribuição Modal das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Como se pode verificar na figura apresentada, a maioria dos sujeitos “concorda totalmente” com as afirmações apresentadas. Na carreira e na prática celebração e reconhecimento, verifica-se que a moda das respostas se foca “não concorda nem discorda”. Em relação à remuneração o valor observado com mais frequência foi o 1, em que os participantes “discordam totalmente”, mostrando um descontentamento em relação a esta dimensão.

Por último, foi analisaram-se as médias de resposta do género feminino e masculino, relativamente às escalas utilizadas. Para que desta forma tente compreender, se existe uma grande discrepância na amostra em relação à opinião sobre afirmações apresentadas.

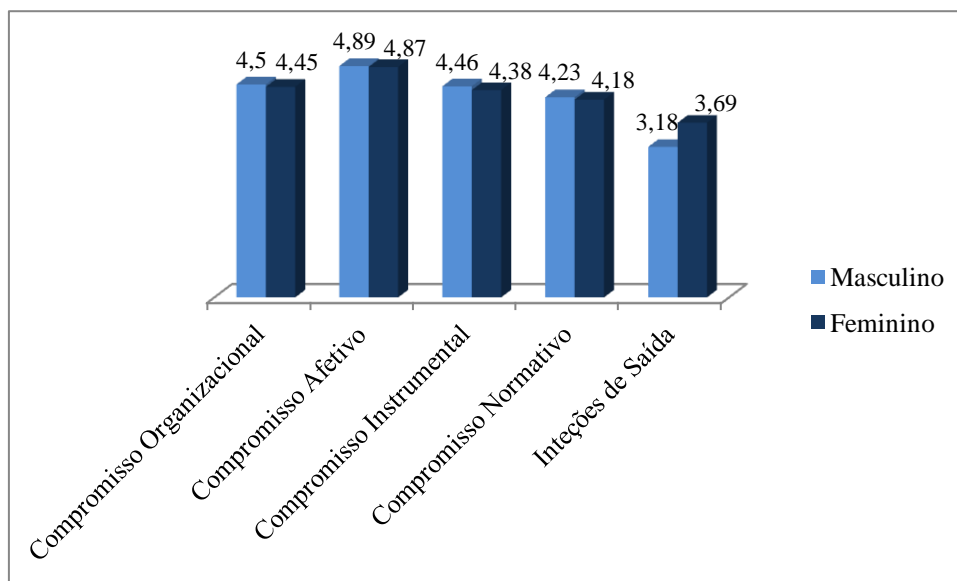


Figura 10 - Distribuição de Médias do Género nas Escalas de CO e IS.

Como se pode verificar na figura 6, a distribuição das médias na escala de compromisso organizacional são muito idênticas entre os dois grupos, sendo que as respostas variam de 1 a 7, os praticantes concordaram moderadamente com as afirmações apresentadas. Em relação às dimensões do compromisso não se registam grandes diferenças entre as médias de resposta dos sujeitos, sendo que no género masculino se pode verificar valores um pouco mais elevados. Já nas Intenções de Saída, nos dois géneros, a distribuição é um pouco superior para o género feminino, sendo que a mesma se encontra no ponto de “não concordo nem discordo” (Anexo D).

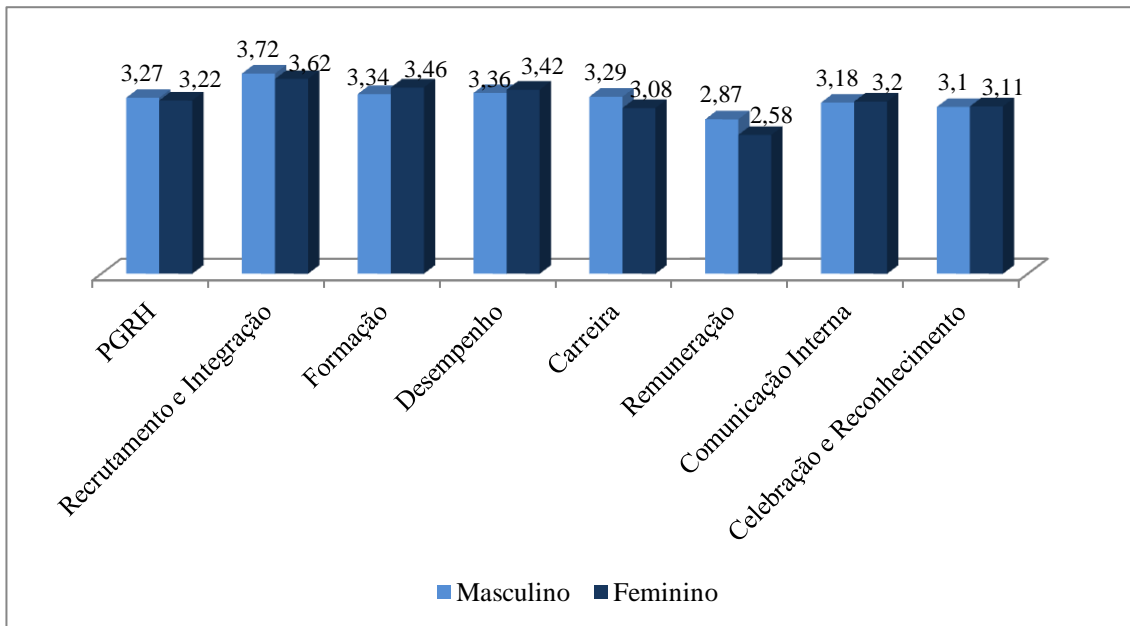


Figura 11 - Distribuição das Médias do Género na Escalas de PGRH.

A distribuição da média das respostas na escala práticas de gestão de recursos humanos total, não tem uma variação considerável, sendo que o género masculino apresenta uma média um pouco mais elevada.

Relativamente à perceção das práticas, como se pode verificar na figura 6, o valor médio mais baixo das respostas encontra-se na prática remuneração, sendo que os sujeitos segundo a escala utilizada na avaliação desta variável responderam na maioria das vezes que discordavam parcialmente com as afirmações, sendo que o grupo feminino apresenta valores mais baixos. Em relação às restantes práticas não existe uma grande diferença na distribuição das respostas entre os géneros, em que o masculino apresenta valores um pouco mais elevados nas práticas: Recrutamento e Integração, Carreira, Comunicação Interna e Remuneração, já o feminino nas de formação e desempenho. Na prática celebração e reconhecimento ambos os géneros apresentam valores idênticos.

Correlação entre as variáveis

Para se averiguar a existência de associação entre as variáveis, ou seja, a sua direção e intensidade, efetuou-se o coeficiente de correlação de Bravais-Pearson (Anexo E).

Na tabela abaixo, encontram-se os resultados das associações efetuadas entre as variáveis demográficas (Idade, Género, Habilitações Literárias e Tipo de Contrato de Trabalho) com as escalas utilizadas, sendo que no Compromisso Organizacional, também se verificaram as associações com as respetivas dimensões.

Segundo Lund & Lund (2012), os valores pelos quais se deve guiar para verificar a intensidade da associação entre as variáveis são os seguintes:

Tabela 15 - Valores para avaliar a intensidade da associação na Correlação de Pearson.

Intensidade da Relação	Coeficiente de Pearson	
	Positivo	Negativo
Baixa	0.1 a 0.3	-0.1 a -0.3
Média	0.3 a 0.5	-0.3 a -0.5
Alta	0.5 a 1.0	-0.5 a -1.0

Em relação às associações encontradas com as variáveis de controle, verifica-se que as Habilitações Literárias apresentam associações significativas e negativas com o Compromisso Afetivo ($r = -.242$, $p < .01$) e Organizacional ($r = -.143$, $p < .05$) e com as Intenções de Saída dos Colaboradores ($r = -.172$, $p < .05$). Já o Contrato de Trabalho, também apresenta associações significativas com um efeito negativo com as seguintes variáveis: Compromisso Afetivo ($r = -.259$, $p < .01$), Compromisso Calculativo ($r = -.159$, $p < .05$) e com o Compromisso Normativo ($r = -.213$; $p < .01$).

O Compromisso Afetivo apresenta valores de associação altos com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos ($r=.566$, $p < .01$), apresentando uma associação positiva e com as Intenções de Saída sendo esta uma correlação negativa ($r= -.544$, $p = < .01$). Assim sendo, pode-se verificar que quando a variável Compromisso Afetivo sobe a percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos também. Já com as Intenções de Saída esta associação inverte de direção, pois quando esta sobe o Compromisso Afetivo desce.

A variável Compromisso Calculativo tem uma associação média e negativa com as Intenções de Saída ($r= -.393$, $p = < .05$), sendo que quando a primeira sobe as intenções de saída dos colaboradores descem.

Com a variável Compromisso Normativo, os resultados apresentam um valor de associação positivo e alto com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos ($r= .560$, $p < .01$) e com as Intenções de Saída negativo ($r=-.518$, $p < .01$). Verifica-se, desta forma, que com maior é Compromisso Normativo melhor é percepção em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Já com as Intenções de Saída, quando o Compromisso Normativo baixa a primeira sobe.

A variável Compromisso Organizacional apresenta associações fortes com as variáveis Práticas de Gestão ($r=.560$, $p < .01$) e com as Intenções de Saída ($r= - .518$, $p < .01$). Como se pode verificar a primeira associação é positiva, assim, quando o Compromisso Organizacional sobe a percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos também, já a segunda é negativa, o que significa que quando a primeira variável sobe as Intenções de Saída diminuem.

Por fim, a variável Práticas de Gestão de Recursos registra uma associação forte e negativa com as Intenções de Saída ($r= -.419$, $p < .01$), assim, quando a percepção da primeira sobe a segunda desce.

Tabela 16 - Matriz de correlações de Pearson com referência às médias e desvio-padrão das dimensões das Escalas CO, IS, PGRH.

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

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

*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

Teste de Hipóteses

Hipótese 1: *Existe uma relação negativa entre a percepção das Práticas de Gestão Recursos Humanos e as Intenções de Saída.*

Para o estudo desta hipótese ira-se realizar uma regressão linear simples para se verificar a da relação da variável independente (PGRH) sobre a variável depende (IS) e a sua significância, pois verificou-se uma associação linear positiva entre ambas ($r = -.419, p < .01$).

Tabela 17 - Efeito das Práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre as Intenções de Saída.

Variável	R ² a	β	t	Sig.
PGRH	0,171	-.419	-6,527	,000**

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

Como se pode verificar através dos dados acima obtidos a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa ($t = -6,527, p < .01$), indo de encontra os resultados obtidos, sendo que 17% ($R^2 a = 0,171$) da variabilidade da variável intenções de saída é explicada pela variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Desta forma, confirmou-se a hipótese 1.

Hipótese 2: *Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Compromisso Organizacional.*

Hipótese 2a: *Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Afetivo.*

Hipótese 2b: *Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Calculativo.*

Hipótese 2c: *Existe uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Normativo.*

Para se confirmar ou rejeitar as hipóteses acima descritas, foram realizadas regressões lineares simples, para se verificar a influência da variável independente nas várias variáveis mediadoras.

Tabela 18 - Efeito da Variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Tipos de Compromisso.

V. Independente	V. Mediadora	β	R ² a	t	Sig.
PGR	CO	.528	.275	8,194	.000*
	CA	.566	.317	9,706	.000*
	CC	.139	.014	1,989	.048**
	CN	.560	.310	9,560	.000*

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

Como pode se verificar na tabela 18, a influência da variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos é significativa com todas as outras (CO $t= 8,194$, $p < .01$; CA $t=9,706$, $p < .01$; CN $t= 9,560$, $p < .01$; CC $t= 1,989$ $p < .05$). Neste sentido, as Práticas de Gestão de Recursos Humanos explicam 31,7% da variabilidade do Compromisso Afetivo, 31 % da variabilidade do Compromisso normativo e 27,5% do Compromisso Organizacional, estes valores podem ser considerados como elevados. Já com o Compromisso Calculativo, esta só explica 1,4% da sua variabilidade.

Hipótese 3: *Existe uma relação negativa entre Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída.*

Hipótese 3a: *Existe uma relação negativa entre Compromisso Afetivo e as Intenções de Saída.*

Hipótese 3b: *Existe uma relação negativa entre Compromisso Calculativo e as Intenções de Saída.*

Hipótese 3c: *Existe uma relação negativa entre Compromisso Normativo e as Intenções de Saída.*

Desta forma realizaram-se três regressões lineares simples, para se analisar a influência dos tipos de compromisso para com as intenções de saída. As associações entre as variáveis foram todas significativas com uma direção negativa (CO $r = -0,518$, $p < .01$; CA $r = -0,544$, $p < .01$; CI $r = -0,393$, $p < .05$; CN $r = -0,518$, $p < .01$).

Tabela 19 - Efeito dos Tipos de Compromisso na variável Intenções de Saída.

V. Dependente	V. Mediadora	β	R ² a	t	Sig.
IS	CO	-.601	.358	-10,642	.000
	CA	-.544	.303	-9,407	.000
	CI	-.393	.155	-6,051	.000
	CN	-.518	.268	-8,567	.000

A tabela acima apresentada, contém os valores obtidos nas regressões lineares efetuados, verificando-se que todos os tipos de compromisso exercem uma influência significativa sobre a variável dependente Intenções de Saída (CO $t = -10,642$, $p < .01$; CA $t = -9,407$, $p < .01$; CN $t = -6,051$, $p < .01$; CI $t = -8,567$, $p < .05$). Assim sendo, 35,8% da variabilidade da variável Intenções de Saída é explicada pelo Compromisso Organizacional, 30,3% pelo Compromisso Afetivo, 15,5% pelo Compromisso Calculativo e 26,8% é explicado pelo Compromisso Normativo.

Teste do Efeito Mediador

Segundo Abbad e Torres (cit in Vieira, 2008), quando estamos perante um efeito mediador, implica existir uma suposição de relacionamento entre as variáveis envolvidas. Assim sendo, a variável mediadora é aquela que quando está presente numa regressão linear, vai diminuir a magnitude da relação entre uma variável independente e uma variável dependente.

Para se testar o efeito mediador do compromisso organizacional e dos restantes tipos de compromisso, na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída, foi utilizado o método de Baron e Kenny (1986).

Segundo estes autores, para se verificar se uma variável vai funcionar como mediadora, tem de ser ter em conta os seguintes pressupostos: (H1) A variável Independente afeta significativamente a Variável Dependente, na falta da variável mediadora (Vieira, 2008); (H2) A variável independente afeta significativamente a Variável Mediadora; (H3) A Variável Mediadora afeta significativamente a Variável Dependente; (H4) A relação entre a Variável Independente e Dependente é afetada quando introduzida e controlada a Variável Mediadora. O último pressuposto irá indicar se existe ou não efeito mediador na relação entre a VI e a VD, sendo que se a relação entre as últimas se alterar para uma relação significativamente fraca dá-se uma mediação parcial, caso deixe de existir relação verifica-se uma mediação total.

Assim sendo, e dado que os primeiros três pressupostos se encontram validados através dos testes de hipóteses, procedeu-se ao teste da quarta hipótese em estudo:

H4: O Compromisso Organizacional tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída

H4a: O Compromisso Afetivo tem um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída.

H4b: O Compromisso Calculativo tem um efeito mediador entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída.

H4c: O Compromisso Normativo tem um efeito mediador relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída.

Tabela 20 - Análise de regressão linear múltipla para verificar efeito de mediação dos Tipos de Compromisso na relação das PGRH com a Intenção de Saída.

V. Dependente	V. Mediadora	V. Independente	β	t	Sig.
PRGH	CO		-.141	-2,135	.034
	CA	IS	-.155	-2,198	.029
	CI		-.371	-6,159	.000
	CN		-.188	-2,610	.010

A tabela acima apresentada, contém os resultados obtidos das regressões lineares múltiplas efetuadas, sendo que para se verificar se existe mediação ou não é necessário que a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída tenha sido modificada. Verifica-se que existe uma mediação parcial das variáveis Compromisso Organizacional, Compromisso Afetivo, Compromisso Normativo e o Calculativo, pois estes valores perderam força, mas no entanto não deixaram de ser significativos.

Segundo Baron e Kenny (1986), o teste de mediação efetuado através de uma regressão linear múltipla não tem muita força, sendo que se deve complementar esta análise com o teste de Sobel proposto pelos autores.

Desta forma, realizou-se o Teste de Sobel para se confirmar a existência de mediação dos tipos de compromisso sobre a relação entre a variável independente com a dependente. Para se verificar se existe mediação nos modelos abaixo apresentados (Figuras 6, 7 e 8), é necessário que o valor de Z se encontre acima de ± 1.96 e que o nível de significância seja inferior a $\alpha = 0.05$ (Vieira, 2008). Para se realizar este teste, recorreu-se a um software gratuito.

Tabela 21 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Organizacional.

	Dados		Estatística de Teste	Sig.
A	0.663			
B	0.953	Teste de Sobel	6.786	0.0
SE_A	0.075			
SE_B	0.090			

Tabela 22 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Afetivo.

	Dados		Estatística de Teste	Sig.
A	0.944			
B	0.661	Teste de Sobel	6.777	0.0
SE_A	0.097			
SE_B	0.097			

Tabela 23 - Teste de Sobel com a Variável Mediadora Compromisso Normativo.

	Dados		Estatística de Teste	Sig.
A	0.946			
B	0.611	Teste de Sobel	6.394	0.0
SE_A	0.099			
SE_B	0.071			

Atendendo ao resultados dos testes acima referenciados, pode-se inferir a existência se uma medição total com o Compromisso Organizacional e com os Compromissos Afetivo e Normativo, pois o $p < .01$ e o valor de Z encontra-se acima de ± 1.96 , confirmando-se as hipóteses em estudo (Variável Mediadora CO: $z = 6.786$; $p < .01$; Variável Mediador CA: $z = 6.777$; $p < .01$ e Variável Mediadora CN: $z = 6.394$; $p < .01$). Em relação ao Compromisso Calculativo o teste não demonstrou a existência de mediação.

Análises Estatísticas Complementares

Após a análise das hipóteses em estudo, procedeu-se a uma análise complementar, com o objetivo de verificar se existem diferenças de médias (Anexo G), entre as variáveis demográficas e as variáveis em estudo. Só se efetuaram as análises que na tabela de correlações apresentaram valores estatisticamente significativos.

Neste sentido, realizaram os testes os testes *T-Student*, *ANOVA – One way*, *LSD* e *Scheffe*, com o intuito de comparar as médias e para testar a homogeneidade da variância (Mâroco, 2010).

Variável Idade

A variável Idade associou-se positivamente com as variáveis Compromisso Organizacional e as suas respetivas dimensões e com as Intenções de saída. Assim sendo realizou-se uma ANOVA-One Way, para se verificar se existem diferenças entre as médias.

Tabela 24 - ANOVA one-way com a variável idade

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

Como se pode verificar na tabela, todos os resultados obtidos apresentam diferenças significativas em todas as variáveis estudadas com diferentes idades (*p-value* < 0,05).

Assim sendo, efetuou-se o Teste Post-Hoc *LSD* (Anexo J), onde se identificou que todos os trabalhadores entre os 40 e ao 49, revelam-se mais comprometidos

afetivamente, quando comparados aos trabalhadores de idade inferior. Já com a variável Compromisso Calculativo, verifica-se que os colaboradores com mais de 40 anos, quando comparados com os colaboradores mais novos, sentem-se mais comprometidos. Por sua vez, o Compromisso Normativo, os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, estão mais comprometidos normativamente que os colaboradores com idades inferiores.

Por fim nas análises realizadas com a variável Intenções de Saída, verifica-se que os colaboradores com idade inferior a 30 anos sentem maior vontade de sair da organização do que os colaboradores com idade superior a 40 anos. Por outro lado, os colaboradores com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, sentem maior intenção de saída do que os colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos.

Variável Contrato de Trabalho

Dado que a variável contrato de Trabalho se associou de forma significativa com os vários tipos de compromisso, efetuou-se o teste ANOVA One-way, para se verificar se existiam diferenças entre as médias.

Tabela 25 - ANOVA one-way com a variável Contrato de Trabalho

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

Desta forma, verifica-se de acordo com os resultados apresentados na Tabela 25, diferenças significativas nas dimensões do Compromisso Afetivo ($p\text{-value} < 0,05$), Compromisso Normativo ($p\text{-value} < 0,05$) e Compromisso Calculativo ($p\text{-value} < 0,001$) com diferentes idades.

Assim, efetuou-se análise do Teste Post-Hoc LSD (Anexo H), para se tentar compreender em que tipos de contratos se encontravam estas diferenças. É possível compreender que em relação ao Compromisso Afetivo, os colaboradores que se encontram efetivos na organização estão mais comprometidos do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto) e do que os colaboradores com contrato temporário através de uma empresa de trabalho temporário. Já os colaboradores efetivos estão mais comprometidos normativamente do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto). Por fim, no compromisso Calculativo, os colaboradores com contrato de efetividade estão mais comprometidos do que os colaboradores com contrato a termo (certo ou incerto).

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo foi realizado com o objetivo de verificar se o compromisso organizacional, bem como as suas dimensões, medeiam a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída dos colaboradores.

Assim sendo, procedeu-se aos testes das hipóteses com o intuito de verificar não só a existência do efeito mediador, mas também se existiam relações significativas entre as variáveis em estudo.

A primeira hipótese tinha como objetivo estudar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída dos colaboradores, estas apresentaram um efeito negativo e significativo. Assim sendo verifica-se que quanto melhor os colaboradores percebem as Práticas de Gestão Recursos Humanos, menor vão ser as suas Intenções de Saída das Organizações.

Já na segunda hipótese, existência de uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Compromisso Organizacional, também se verificou a significância da primeira variável com o Compromisso Afetivo (H2a), com o Compromisso Calculativo (H2b) e com Compromisso Normativo (H2c). Os resultados encontrados mostram que existem efeitos significativos entre todas as variáveis, sendo que o Compromisso Calculativo é o menos explicado pela Práticas de Gestão de Recursos Humanos, pois só se verificou uma variabilidade de 14% ($R^2 = .014$, $p < .05$). Já com os outros tipos de compromisso a variabilidade explicada já apresentou níveis mais elevados e com um maior nível de significância (CA $R^2 = .317$, $p < .01$; CN $R^2 = .310$, $p < .01$).

Estes resultados foram congruentes com a literatura (Gomes e colaboradores, 2010; de Guchait e Cho, 2010), verificando-se que uma melhor percepção dos colaboradores com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos é preditora de um processo que leva ao estabelecimento dos tipos de vínculo com as organizações (Gomes e colaboradores, 2010).

Em relação à terceira hipótese da investigação, esta pretende verificar se a relação entre o Compromisso Organizacional e as Intenções de Saída é negativa e

significativa, também se verificou se o mesmo acontece com os três tipos de compromisso já identificados anteriormente (H3a, H3b, H3c). Os resultados demonstram que parte da variabilidade das intenções de saída é explicada pelo compromisso organizacional e as suas dimensões, sendo estas relações negativas e significativas (CO $t = -10,642$, $p < .01$; CA $t = -9,407$, $p < .01$; CN $t = -6,051$, $p < .01$; CI $t = -8,567$, $p < .05$). Das dimensões estudadas o compromisso afetivo é o que explica mais a variabilidade da variável intenções de saída, seguido pelo normativo e por fim o calculativo (CA $R^2_a = .303$; CN $R^2_a = .268$; CC $R^2_a = .155$).

Os resultados obtidos nas hipóteses vão ao encontro de outros estudos (Gomes e colaboradores, 2010; de Guchait e Cho, 2010, Bozeman e Perrewé, 2001, Allen e Meyer, 1990, Wasti, 2003), que constataam que o Compromisso Organizacional e por consequência as suas dimensões vão ter influência nas Intenções de Saída dos colaboradores das organizações.

Segundo Allen & Meyer (1990), os colaboradores que mostram maiores níveis de compromisso para com a empresa, são aqueles em que a probabilidade de a deixarem é menor. Já Mathieu & Zajac (cit por Bozeman & Perrewé, 2001) afirmam que o compromisso organizacional refere-se a um laço individual dos colaboradores para com a empresa empregadora e que várias investigações demonstram que esta variável é um antecedente, um consequente e que ainda está associada a vários constructos organizacionais, tais como, a motivação, o stress, a satisfação laboral e mais importante tendo em conta os resultados obtidos, com as Intenções de Saída dos colaboradores.

Gomes e colaboradores (2010) também encontraram relações negativas e significativas entre os vários tipos de compromisso e as intenções de saída dos colaboradores.

Por fim, a quarta e última hipótese do estudo, pretende mostrar se o Compromisso Organizacional e as suas três dimensões (H4a, H4b, H4c), medeiam a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída dos colaboradores. Os resultados dos testes efetuados, mostram que existe uma mediação parcial destas variáveis sobre a relação acima mencionada. Para se confirmar estes dados procedeu-se à realização do Teste de Sobel, verificando-se que o Compromisso Organizacional, o Afetivo e o Normativo apresentam resultados de uma medição total

desta relação, ou seja, quando introduzida a variável mediadora nesta relação ela desaparece.

Estes resultados foram ao encontro da literatura, pois nos seus estudos Gomes e Colaboradores (2010) e Guchait & Cho, (2010), também verificaram a existência da medição do Compromisso Organizacional e das suas dimensões na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as Intenções de Saída. Assim, pode-se concluir que quanto melhor é a percepção dos colaboradores em relação à forma de como são geridos, esta vai influenciar a forma como eles se relacionam com a organização fortalecendo os laços que são desenvolvidos e, por consequência, as suas intenções de saída vão diminuir. Também os tipos de compromissos, são afetados pela satisfação dos colaboradores em relação às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, sendo que compromisso afetivo é o mais significativo, pois explica cerca de 31,6% da variância da intenção de saída.

Após a realização dos testes de hipóteses, realizaram-se algumas análises complementares entre as variáveis demográficas e as variáveis em estudo, que na matriz de correlação apresentaram valores significativos.

Neste sentido verificou-se que a variável idade e os tipos de compromisso bem com as intenções de saída, apresentavam valores significativos tanto em termos da associação como nas diferenças entre médias. Em relação ao Compromisso Afetivo e Normativo os trabalhadores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, apresentam laços afetivos e normativos superiores aos colaboradores mais novos. No Compromisso Calculativo, verifica-se que os colaboradores com mais de 40 anos, quando comparados com os colaboradores mais novos, sentem-se mais comprometidos. Por fim, com as intenções de saída verifica-se que colaboradores com idades inferiores a 30 anos sentem uma maior vontade de sair da organização, comparativamente com colaboradores com mais de 40 anos.

Assim os trabalhadores que se encontram entre os 40 e os 49 anos, demonstram maiores níveis nos três tipos de compromisso, do que os trabalhadores mais novos. Em relação às Intenções de Saída, compreendeu-se que os colaboradores com idades inferiores têm uma maior intenção de Saída comparativamente com os outros.

Em relação à variável idade, os resultados com os tipos de compromisso foram congruentes com o estudo realizado por Nascimento e colaboradores (2008), pois estes também encontraram associações entre as variáveis, sendo que na relação com o compromisso calculativo que associação fica mais elevada com o aumento da idade.

Uma outra associação significativa, foi com o tipo de contrato de trabalho os três tipos de compromisso. Quando efetuado o teste post-hoc LSD, verificou-se que no Compromisso Afetivo os colaboradores que têm um contrato de efetividade com a organização estão mais comprometidos emocionalmente do que os colaboradores com contratos a termo (certo ou incerto) e do que os trabalhadores contratados através de empresas de trabalho temporário. O mesmo se passa com o Compromisso Normativo, pois os trabalhadores que têm contrato de efetividade, também se encontram normativamente mais ligados à organização quando comparados com os restantes colaboradores. Por fim, o Compromisso calculativo apresenta valores idênticos aos restantes tipos de compromisso, ou seja, colaboradores com idades superiores apresentam valores mais elevados de compromisso calculativo do que os restantes.

Os resultados obtidos em relação à variável idade demonstram que quando há um aumento da idade os tipos de relação com organização aumentam e quando mais novos são os colaboradores maior é a sua intenção de saída da organização. Estes resultados podem estar ligados ao mercado de trabalho, dado que para pessoas com idades compreendidas entre os 40 e os 49 pode ser mais difícil arranjar um outro trabalho, devido à sua experiência que exige uma remuneração em alguns casos mais elevada.

Os trabalhadores que se sentem mais seguros na organização devido ao tipo de Contrato de Trabalho, apresentam níveis de vínculo superiores comparativamente com aqueles que têm contratos a termos ou trabalham através de Empresas de Trabalho Temporário.

Em suma e tendo em conta todos os resultados obtidos, verifica-se que a forma como os colaboradores percecionam as práticas de recursos humanos implementadas pela organização, vai ter uma enorme influência em todas as variáveis estudadas. O compromisso organizacional, como já foi referido, não afeta só as relações que os colaboradores vão ter com a organização, mas também os outros constructos que estão

ligados ao bom funcionamento da empresa, tal como, comportamentos de cidadania, a forma como eles vão manter as suas relações interpessoais e também a fatores chave para o desenvolvimento financeiro da mesma, como produtividade, empenhamento, satisfação laboral, entre outros (Allen e Meyer, 1990; Organ, 1997; Allen e Meyer, cit por Rego e colaboradores 2007). Também é importante referir que todos os tipos de compromisso apresentam uma relação negativa e significativa com as intenções de saída, estes resultados tornam-se mais interessantes caso se avalie o mercado de trabalho de os dias de hoje. Em relação ao Compromisso Afetivo e Normativo, só pela sua definição se presume esta relação, pois os colaboradores de alguma forma estão muito vinculados para com a organização, mas olhando para o Compromisso Calculativo apesar de só explicar 15,5% da variabilidade das intenções de saída continua apresentar um nível de significância elevado, que pode ser explicado pelo facto de hoje em dia por mais insatisfeitos que os colaboradores estiverem, a dificuldade de encontrar um outro trabalho que lhes ofereça as mesmas condições torna-se muito difícil e, em algumas profissões quase impossível.

No entanto, não se pudera inferir esta premissa pelo facto desta variável não ser mediadora da relação das práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

Em relação aos restantes objetivos de estudo, verifica-se que por mais que uma boa perceção das práticas de gestão de recursos humanos, faça descer os níveis de intenções de saída, o vínculo criado com a organização continua a ser mais importante, pois quando introduzida esta variável deixa de existir uma relação direta entre as outras duas.

Por fim, este estudo torna-se pertinente pelo facto das intenções de saída dos colaboradores ser uma das variáveis que mais influencia as empresas em termos financeiros (Guchait e Cho, 2010). Através dos dados obtidos pode-se concluir que as práticas de gestão de recursos humanos devem estar direcionadas para e tendo em conta os colaboradores. Estas apresentam uma associação muito significativa tanto com os vários tipos de compromisso, principalmente com o afetivo e o instrumental e com as intenções que os colaboradores têm em sair da organização.

Limitações e Estudos Futuros

Uma das limitações deste estudo, está ligada com o facto de amostra ter ser sido recolhida por conveniência, isto porque a sua representatividade pode ser questionável. Um dos factos importantes também está ligado ao tipo de contrato de trabalho dos colaboradores, pois 54,5% dos colaboradores têm um contrato de efetividade com a organização, o que pode estar a influenciar as perceções em relação às variáveis em estudo.

Para estudos futuros seria interessante estudar de que forma as faltas de opções no mercado de trabalho e os problemas da economia portuguesa, podem explicar os dados obtidos nesta investigação. Também seria interessante introduzir a variável “contexto familiar”, para que se pudesse verificar a sua influência nos tipos de vínculos apresentados pelos colaboradores e também nas suas intenções de saída, pois caso se comprovasse uma relação as empresas poderiam adaptar as suas práticas de gestão de recursos humanos ao contexto do capital humano.

Seria interessante estudar este modelo em contexto de empresas de telemarketing, pois estas apresentam uma enorme rotatividade de colaboradores trazendo grandes custos para as empresas. Mas será que com esta conjuntura económica os resultados mostram-se mais significativos? Assim tornava-se pertinente verificar os índices de saída efetiva atuais com os de há 2 anos, antes de o país ter entrado nesta crise profunda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam Lund, A. & Lund, M. (2012). Pearson's Product-Moment Correlation using SPSS. In: LaerdStatistics. Consultado em 21 de Novembro de 2012 através de: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/pearsons-product-moment-correlation-using-spss-statistics.php>.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1). 1-18.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Brandão, A.M., Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português. Publicado Revista Organizações e Trabalho, nº 20, 1998, p. 23-40.
- Bressler, Mark. "Planning and Projecting Critical Human Resource Needs: The Relationship between Hope, Optimism, Organizational Commitment, and Turnover Intention among US Army Reserve Soldiers." *Journal of Behavioral Studies in Business* 2, no. 1 (2010).
- Boselie, J. P. and Dietz, G. and Boon, C. (2005) 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance.', *Human resource management.*, 15 (3). pp. 67-94.

- Bozeman, D. P., & Perrewé, P.L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161-173.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intentions Among Three Professional Groups of Employees. *Human Recent Researches in Applied Economics* ISBN: 978-1-61804-009-1 34Resource Development International. 9, 191.
- Carochinho, J. A. (2007). Cultura, compromisso organizacional e satisfação no trabalho: evidências de um estudo empírico na banca. *Teoria, Investigação e Prática*. Volume 7, Nº1.
- Carochinho, J. A. (2002). Assertividade e compromisso organizacional: evidências de um estudo empírico. *Teoria, Investigação e Prática*. Volume 7, Nº1.
- Cowling, A., Mailer, C. (1990). *Gerir os Recursos Humanos*. Ed. Dom Quixote, 2º Edição
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39-64.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2ª Ed)*, Lisboa: Sílabo.

Esteves, M. (2008). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Sector Bancário Português. Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Etzlioni A. A comparative analysis of complex organizations: onpower, involvement, and their correlates. Glencoe, IL: Free Press. 1961. 366 p. [Department of Sociology, Columbia University, New York, NY]

Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. In Vaz & Meirinhos (Org.), Recursos Humanos: das teorias às boas práticas. Editorial Novembro

Guchait, P. & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 21, 8, 1228–1247.

Hill, M., & Hill, A. (2002). Investigação por questionário.

Meyer, J. P., Allen, N. J & Smith, C. A., (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551.

- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Marôco, J., (2010). Análise Estatística: Com o PASW Statistic (ex-SPSS). Pêro Pinheiro lda.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* , 14, pp. 115-133
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas. Em Caetano, A. e Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora
- Ongori, H. (2007); A Review of the Literature on Employee Turnover, *African Journal of Business Management* pp. 049-054, June 2007
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.

Reham Safdar, M. (2012) “ Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical study of Public Sector Organization of Pakistan.” *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 12, nº1.

Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 2007, vol. 13, n.º 1, 7-36

Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, (sétima edição), ed. Lidel, cap. 1.

Vieira, V. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R. Adm*, 44 (1), 17-33.

Whitener, E.M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535

Wright, PM. & Kehoe, RR. (2008) Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 46(1): 6–20

ANEXOS

ANEXO A: Questionário

QUESTIONÁRIO

Leia estas instruções antes de começar!

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

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

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

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

Dados Biográficos

Idade: _____

Género: Feminino Masculino

Habilitações Literárias:

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

Licenciatura Mestrado Doutoramento

Contrato de Trabalho:

Efectivo na Organização A termo certo A termo incerto

Temporário através de Empresa de Trabalho Temporário

Efectivo na Empresa de Trabalho Temporário

Sector de Actividade:

Agricultura / Pesca Indústria Serviços

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

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

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não Concordo nem Discordo	5 Concordo Ligeiramente	6 Concordo Moderadamente	7 Concordo Totalmente
------------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

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

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

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

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

Obrigada pela sua participação!

ANEXO B: Caracterização da Amostra

- Idade

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

- Género

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

- Contrato de Trabalho

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

- Habilitações Literárias

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

- Setor de Atividade

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

ANEXO C: Qualidades Métricas das Escalas

Fiabilidade:

Tabela 1: Fiabilidade da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

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

Validade:

Tabela 2: Pesos Fatoriais nos dois fatores da Escala de Gestão de Recursos Humanos.

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

Escala Compromisso Organizacional:

Fiabilidade:

Tabela 3:Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional.

	Alpha de Cronbach	Itens Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Escala CO	.890	Compr_Calculativo_1	,889
		Compr_Normativo_1	,878
		Compr_Afectivo_1	,881
		Compr_Calculativo_2	,885
		Compr_Afectivo_2_Invertido	,883
		Compr_Afectivo_3	,877
		Compr_Normativo_2	,878
		Compr_Normativo_3_Invertido	,885
		Compr_Afectivo_4	,883
		Compr_Calculativo_3	,901
		Compr_Calculativo_4	,881
		Compr_Calculativo_5	,890
		Compr_Afectivo_5_Invertido	,882
		Compr_Normativo_4	,879
		Compr_Calculativo_6	,893
		Compr_Normativo_5	,880
		Compr_Afectivo_6_Invertido	,885
		Compr_Calculativo_7	,889
		Compr_Normativo_6	,881

Validade:

Tabela 4: Pesos Fatoriais nos dois fatores da Escala de Compromisso Organizacional.

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

Escala de Intenções de Saída:

Fiabilidade:

Tabela 5: Fiabilidade da Escala de Intenções de Saída.

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

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

ANEXO D: Análise Descritiva

Tabela: Análise Descritiva do Género na Variável Compromisso Organizacional

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

Tabela: Análise Descritiva do Gênero na Variável Intenções de Saída

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

Tabela: Análise Descritiva do Género na Variável Práticas de Gestão de Recursos Humanos

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

ANEXO E: Matriz de Correlação de Pearson

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

*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

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

ANEXO F: Pressupostos e Resultados das Regressões Lineares Simples

Pressupostos da Regressão Linear.

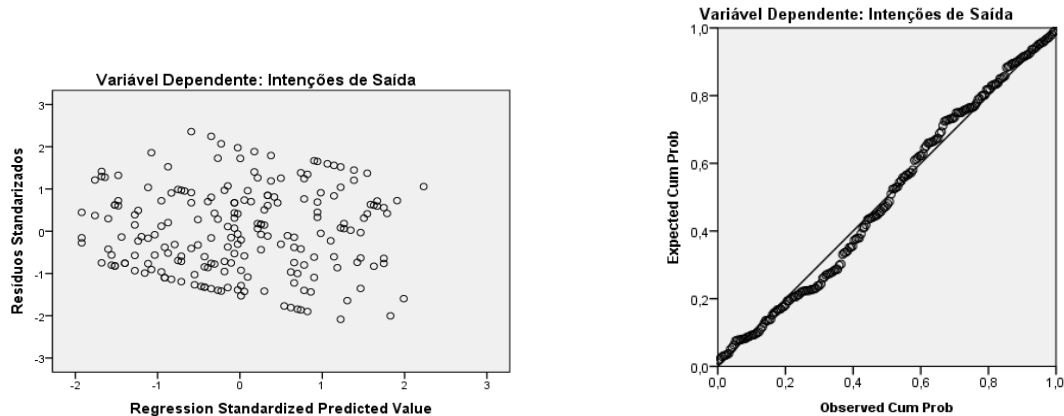
Para se realizar uma regressão linear simples são três os pressupostos que se deve ter em conta:

1 – Análise da Homocedasticidade dos Erros: Este pressuposto vê-se graficamente e, confirma-se se os erros se distribuírem de forma aleatória em torno de 0 (Marôco,2010), ou seja, o padrão de dispersão dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryan & Cramer, 2003);

2 – Análise da Distribuição Normal dos erros: Este pressuposto pode ser analisado graficamente através do gráfico de probabilidade normal, se os erros possuírem distribuição normal iram-se distribuir mais ou menos na diagonal principal

3 – Pressuposto da Independência dos Resíduos: Este pretende testar se existe ou não correlação serial entre os resíduos consecutivos, avaliando-se através do teste de Durbin-Watson, que diz que o valor de d deve ser próximo de 2, sendo que este varia entre 0 e 4 (Marôco, 2010). Assim, caso o valor esteja perto de 2, não se verifica a auto correlação dos resíduos.

- Pressupostos da Regressão Linear da Hipótese 1:



Figuras 1 e 2: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode verificar através das figuras acima representadas, foram cumpridos os dois dos pressupostos para se efetuar a regressão linear simples, pois na Figura 1 verifica-se que os erros se distribuem de forma aleatória em torno de 0 e, na segunda, a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Figura 2) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

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

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H1):**

Sumário do Modelo

Modelo	R	R2	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,419 ^a	,176	,171	1,664	,176	42,607	1	200	,000	1,910

a. Preditores: (Constante), PGRH_Total

b. Variável Dependente: Intenções Saída

ANOVA^a

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

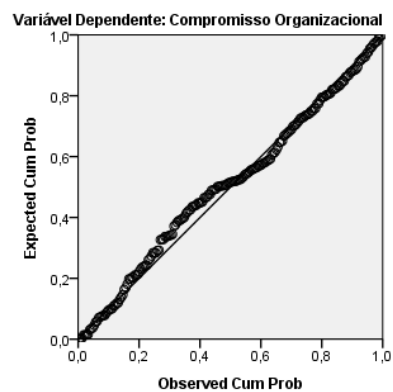
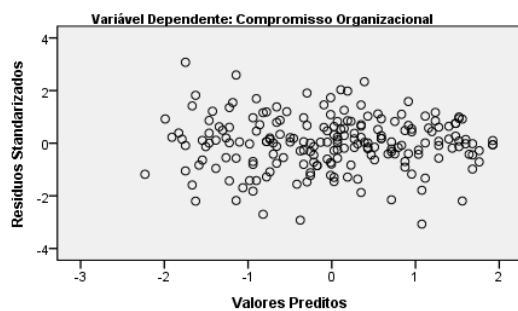
a. Variável Independente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,231	,430		14,499	,000
PGRH_Total	-,834	,128	-,419	-6,527	,000

a. Variável Dependente: Intenções Saída

- Pressupostos da Regressão Linear da Hipótese 2



Figuras 3 e 4 : Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

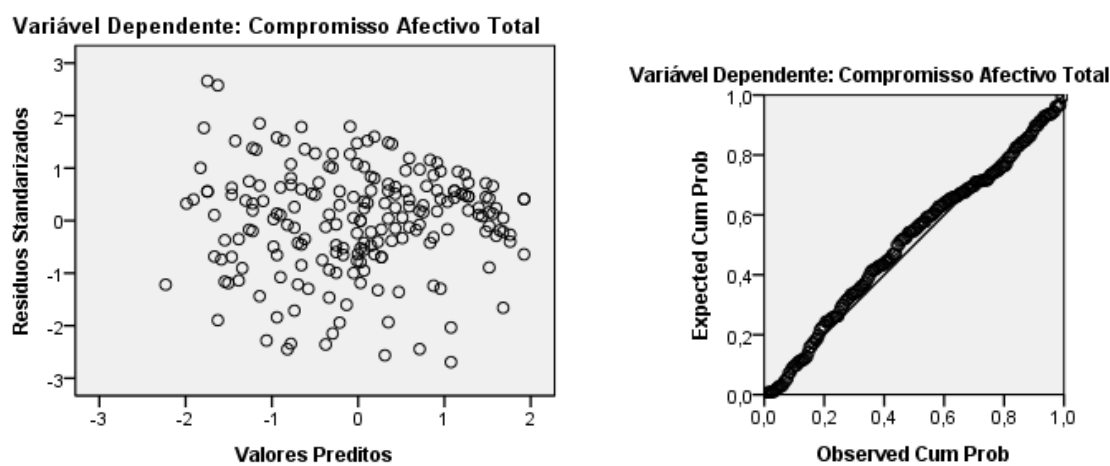
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Através das figuras acima representadas, pode-se concluir que foram cumpridos os dois dos pressupostos para se efetuar a regressão linear simples, pois na Figura 3 verifica-se que os erros se distribuem de forma aleatória em torno de 0 e, na segunda, a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Figura 4) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Em relação ao valor do Teste de Durbin-Watson foi obtido um $d = 2,246$, concluindo-se que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

- Pressupostos Regressão Linear H2a:



Figuras 5 e 6 : Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

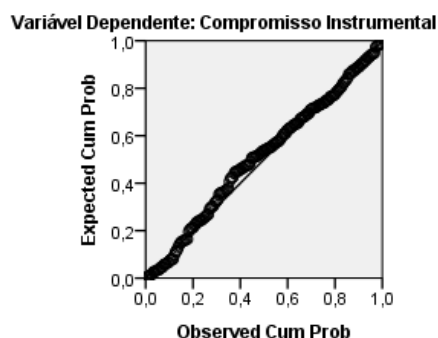
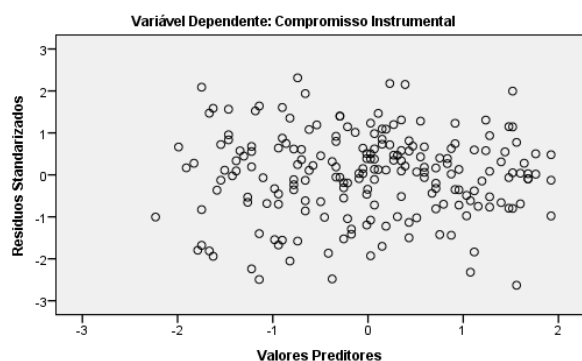
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Em relação a estes pressupostos, pode-se analisar nas figuras acima representadas que foram cumpridos os dois pressupostos para se efetuar a regressão linear simples, porque na Figura 5 verifica-se que os erros se distribuem de forma aleatória em torno de 0 e, na segunda, a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Figura 6) (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

O valor do Teste de Durbin-Watson, pode ser considerado como aceitável ($d = 2,179$), concluindo-se que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$).

- Pressupostos Regressão Linear H2b:



Figuras 7 e 8: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

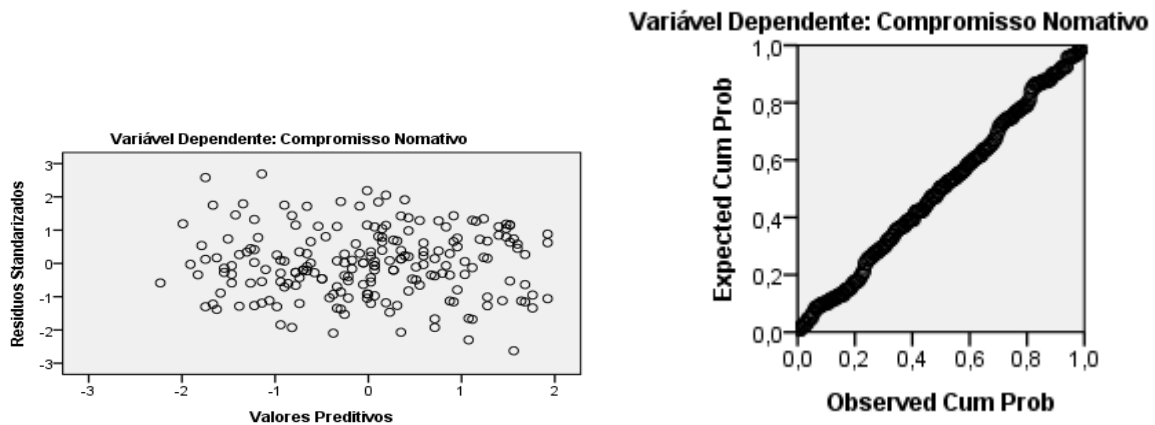
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode analisar, foram cumpridos os pressupostos para se efetuar a regressão linear simples. Na Figura 7 os erros se distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e, na Figura 8, a maioria dos pontos está mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Já o valor do Teste de Durbin-Watson, pode ser considerado como aceitável ($d=2,256$), concluindo-se que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Pressupostos Regressão Linear H2c:**



Figuras 9 e 10: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Analisando os gráficos, verifica-se que os pressupostos para se efetuar a regressão linear simples estão cumpridos, sendo que na Figura 9 os erros se distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e, na Figura 10, os pontos em cima da linha diagonal, apresentando uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

O valor do Teste de Durbin-Watson, é considerado aceitável ($d=2,136$), concluindo-se que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H2):**

Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. Change	F	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2			
1	,528 ^a	,279	,275	,982	,279	77,336	1 200	,000		2,246

a. Preditores: (Constant), PGRH

b. Variável Dependente: Compromisso Organizacional

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	74,537	1	74,537	77,336	,000 ^b
Residual	192,761	200	,964		
Total	267,298	201			

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Model		Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,322	,254			9,159	,000
	PGRH_Total	,663	,075	,528		8,794	,000

a. Variável Dependente: Compromisso Organizacional

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H2a):**

Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,566 ^a	,320	,317	1,267	,320	94,200	1 200	,000	2,179

a. Predictores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151,183	1	151,183	94,200	,000 ^b
	Residual	320,981	200	1,605		
	Total	472,164	201			

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes						
Model		Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,758	,327		5,374	,000
	PGRH_Total	,944	,097	,566	9,706	,000

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

• Resultados da Regressão Linear Simples (H2b):

Sumário do Modelo										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,139 ^a	,019	,014	1,175	,019	3,957	1	200	,048	2,256

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: Compromisso Calculativo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,462	1	5,462	3,957	,048 ^b
	Residual	276,054	200	1,380		
	Total	281,516	201			

a. Variável Dependente: Compromisso Calculativo

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes ^a					
Model	Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	3,824	,303		12,605	,000
PGRH_Total	,180	,090	,139	1,989	,048

a. Variável Dependente: Compromisso Calculativo

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H2c):**

Sumário do Modelo										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1 df2			
1	,560 ^a	,314	,310	1,288	,314	91,392	1 200	,000	2,136	

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: Compromisso Normativo

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151,711	1	151,711	91,392	,000 ^b
	Residual	332,001	200	1,660		
	Total	483,711	201			

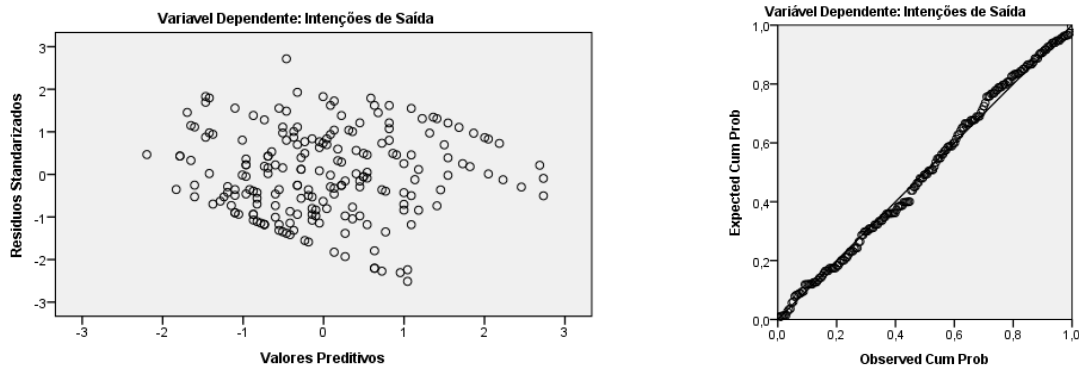
a. Variável Dependente: Compromisso Normativo

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes ^a					
Model	Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constante)	1,134	0,333		3,408	0,001
PGRH_Total	0,946	0,099	0,56	9,56	0

a. Variável Dependente Compromisso Normativo

- **Pressupostos Regressão Linear H3:**



Figuras 10 e 11: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

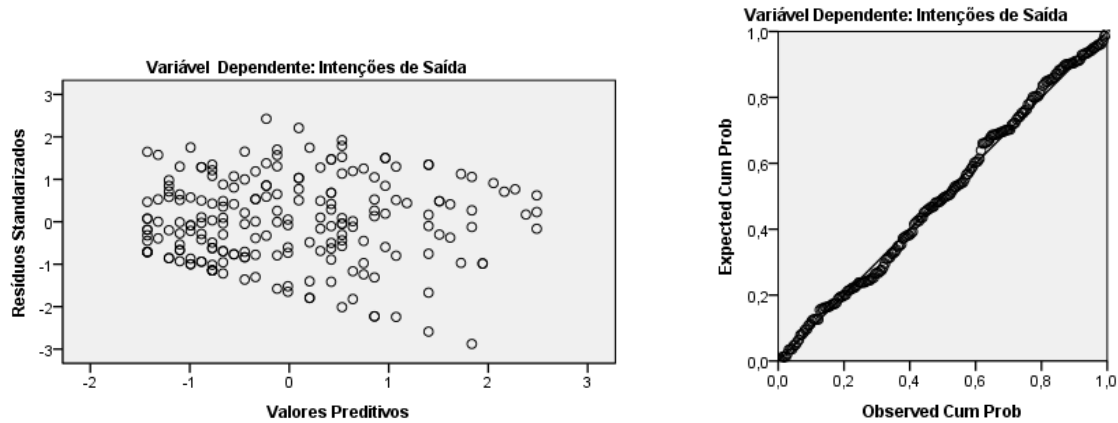
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode verificar através das figuras acima apresentadas, os pressupostos para se efetuar um regressão linear simples foram cumpridos. Na Figura 10 os erros se distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e, na Figura 11, os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentando uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

O valor do Teste de Durbin-Watson, é considerado aceitável ($d=1,828$), concluindo-se que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Pressupostos Regressão Linear H3a:**



Figuras 12 e 13: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

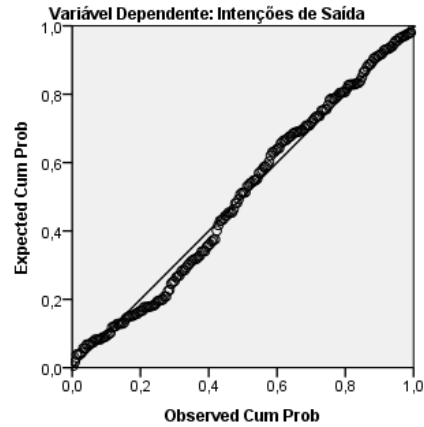
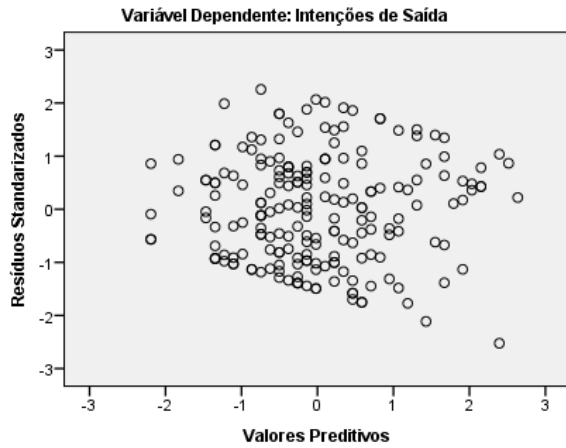
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Em relação aos pressupostos da Homocedasticidade e Normalidade dos erros, ambos foram cumpridos. Na Figura 12 os erros se distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e, na Figura 13, os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

O Teste de Durbin-Watson apresentou um valor considerado aceitável ($d=1,885$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Pressupostos Regressão Linear H3b:**



Figuras 14 e 15: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

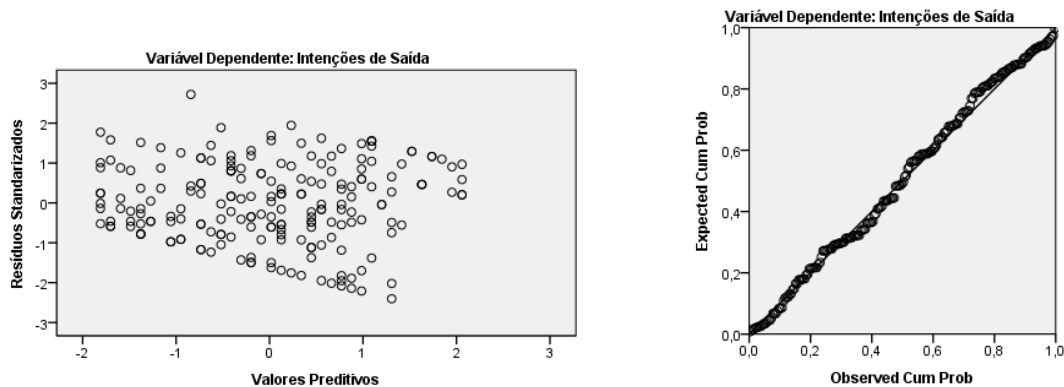
Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Ambos os pressupostos foram cumpridos, sendo que na Figura 14 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e na Figura 15 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentando uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Já o valor do teste de Durbin-Watson apresentou um valor considerado aceitável ($d=1,824$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Pressupostos Regressão Linear H3c:**



Figuras 16 e 17: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode observar nos gráficos acima representados foram cumpridos ambos os pressupostos para se efetuar uma regressão linear simples. Na Figura 16 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e na Figura 17 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Em relação ao valor do teste de Durbin-Watson apresentou um valor considerado aceitável ($d=1,891$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H3):**

Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,601 ^a	,362	,358	1,465	,362	113,258	1	200	,000	1,828

a. Preditores: (Constante), Compromisso Organizacional

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	242,924	1	242,924	113,258	,000 ^b
Residual	428,973	200	2,145		
Total	671,897	201			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), Compromisso Organizacional

Coeficientes ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	7,790	,413		18,853	,000
Compromisso_Organizacional	-,953	,090	-,601	-10,642	,000

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• Resultados da Regressão Linear Simples (H3a):

Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,554 ^a	,307	,303	1,526	,307	88,494	1 200	,000	1,885

a. Preditores: (Constante), Compromisso Afectivo

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	206,101	1	206,101	88,494	,000 ^b
Residual	465,796	200	2,329		
Total	671,897	201			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), Compromisso Afectivo

Coefficientes^a

Model	Coefficients Não Estandartizados		Coefficients Estandartizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	6,711	,355		18,924	,000
Compromisso_Afectivo_Total	-,661	,070	-,554	-9,407	,000

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• **Resultados da Regressão Linear Simples (H3b):**

Sumário do Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1 df2		
1	,393 ^a	,155	,151	1,685	,155	36,610	1 200	,000	1,824

a. Preditores: (Constante), Compromisso Calculativo

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	103,961	1	103,961	36,610	,000 ^b
Residual	567,937	200	2,840		
Total	671,897	201			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), Compromisso Calculativo

Coefficientes^a

Model	Coefficients Não Estandartizados		Coefficients Estandartizados		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	6,208	,458		13,556	,000
Compromisso_Calculativo_Total	-,608	,100	-,393	-6,051	,000

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

- **Resultados da Regressão Linear Simples (H3c):**

Sumário de Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,518 ^a	,268	,265	1,568	,268	73,402	1	200	,000	1,891

a. Preditores: (Constante), Compromisso Normativo

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	180,388	1	180,388	73,402	,000 ^b
Residual	491,509	200	2,458		
Total	671,897	201			

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

b. Preditores: (Constante), Compromisso Normativo

Coefficientes^a

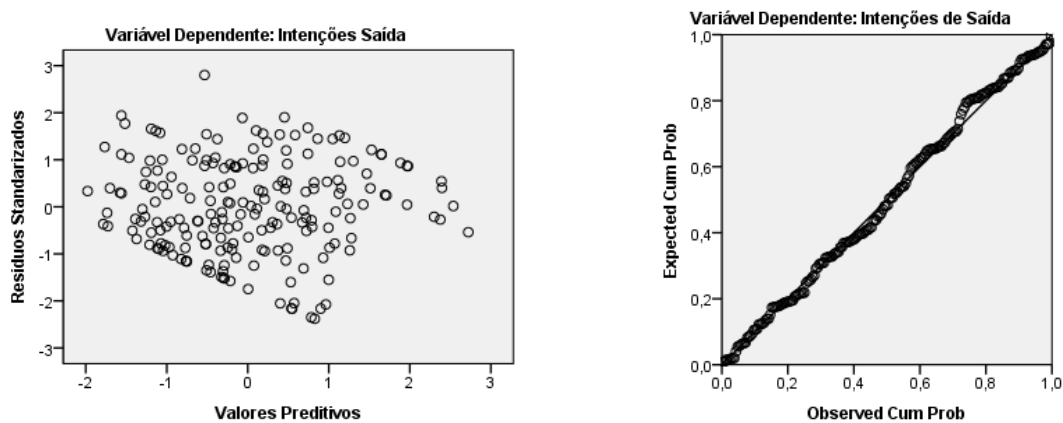
Model	Coeficientes Não Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1 (Constant)	6,093	,319		19,122	,000	
	Compromisso_Nomativo_Total	-,611	,071	-,518	-8,567	,000

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANEXO G: Pressupostos e Resultados das Regressões Lineares Múltiplas.

Pressupostos Regressão Linear Múltipla:

- **Pressupostos Regressão Linear Múltipla H4:**



Figuras 18 e 19: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode observar nos gráficos acima representados, foram cumpridos ambos os pressupostos para se efetuar uma regressão linear múltipla. Na Figura 18 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e na Figura 19 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Em relação ao valor do teste de Durbin-Watson é considera aceitável ($d=1,827$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

Multicolinearidade:

A multicolinearidade dos resultados é avaliada tendo em conta as seguintes análises: Correlação entre as variáveis independentes, Tolerância VIF e pela proporção de variância de cada coeficiente Beta.

O valor associação entre as variáveis independentes ($r=.528$) é inferior a .90, logo não se verifica a existência de multicolinearidade, mas apenas esta condição não é suficiente para se afirmar que não existe existência deste pressuposto. Assim sendo iram-se realizar as restantes análises.

Tabela: Tolerância das variáveis.

	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
PGRH_Total	,721	1,387
Compromisso_Organizacional	,721	1,387

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

Como se pode verificar na tabela acima descrita, ambas a variáveis têm uma tolerância baixa de .721, dado que esta deve variar entre 0 e 1 e, quanto mais perto de 0 maior será a multicolinearidade. Em relação ao valor, é considerado aceitável, pois nenhum está próximo ou é superior a 10 (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela: Proporção da Variância e “Condição Index”.

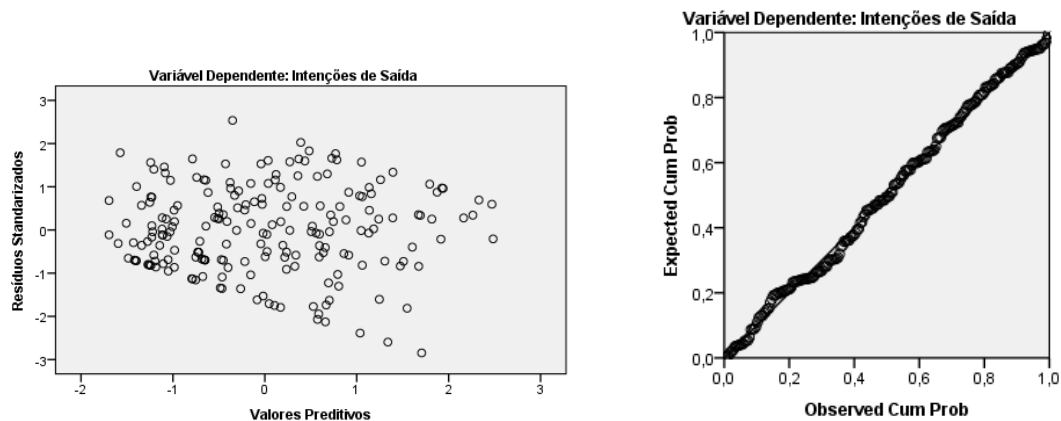
Model ^a	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	PGRH_Total	Compromisso_Or ganizacional
1	1	2,932	1,000	,01	,01	,01
	2	,038	8,800	,64	,75	,00
	3	,030	9,887	,35	,24	,99

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

Segundo Pestana e Gageiro (2003), para existir multicolinearidade a “Condição Índex” tem de ser maior que 30 e uma componente contribuir substancialmente em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis. Como se pode verificar na tabela, nenhum

dos componentes apresenta esses valores, logo pode-se prosseguir com a análise da regressão linear múltipla.

- **Pressupostos Regressão Linear Múltipla H4a:**



Figuras 20 e 21: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Como se pode observar nos gráficos acima representados, foram cumpridos ambos os pressupostos para se efetuar uma regressão linear múltipla. Na Figura 20 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e na Figura 21 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentando uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Já o Teste Durbin-Watson apresentou um valor considerado aceitável ($d=1,889$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

Multicolinearidade:

Como se pode verificar na tabela abaixo, ambas a variáveis têm uma tolerância baixa de .680, dado que esta deve variar entre 0 e 1 e, quanto mais perto de 0 maior será a multicolineariedade. Em relação ao valor, é considerado aceitável, pois nenhum está próximo ou é superior a 10 (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela: Tolerância das variáveis.

Modelo	Tolerância	VIF
1 (Constante)		
PGRH_Total	,680	1,471
Compromisso_Afectivo_Total	,680	1,471

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

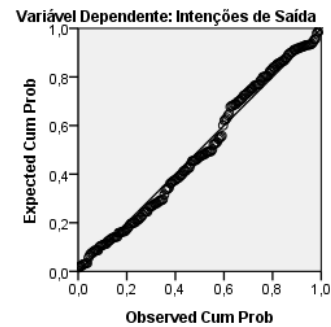
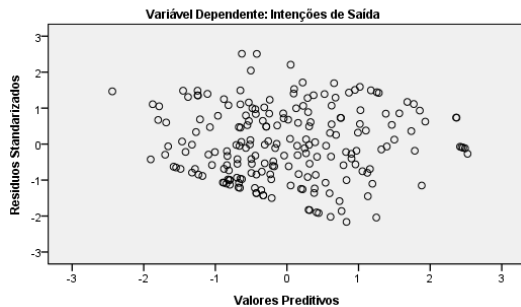
Como se pode verificar na tabela abaixo, os requisitos da proporção da variância e da “Condição Índice” estão aceitáveis, pois a intensidade multicolineariedade só elevado quando em simultâneo e a “Condição Index” é maior que 30 e em simultâneo uma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis e, ainda quando a tolerância das mesmas é inferior a 0,1 (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela: Proporção da Variância e “Condição Index”.

Variance Proportions						
Model	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	PGRH_Total	Compromisso_Afectivo_Total	
1 1	2,919	1,000	,01	,01	,01	
2	,047	7,882	,74	,00	,61	
3	,034	9,304	,25	,99	,38	

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

- **Pressupostos Regressão Linear Múltipla H4b:**



Figuras 22 e 23: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Através dos gráficos apresentados, pode-se verificar que foram cumpridos ambos os pressupostos para se efetuar uma regressão linear múltipla. Na Figura 22 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e na Figura 23 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Em relação ao Teste Durbin-Watson, o valor é considerado aceitável ($d = 1,788$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

Multicolinearidade:

Tabela: Tolerância das variáveis.

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
PGRH_Total	,981	1,020
Compromisso_Calculativo_Total	,981	1,020

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

Em relação a estes pressupostos, na tabela acima representada verifica-se que ambas a variáveis têm uma tolerância aceitável, pois o valor é de .981, dado que esta deve variar entre

0 e 1 e, quanto mais perto de 0 maior será a multicolineariedade. Em relação ao valor, é considerado aceitável, pois nenhum está próximo ou é superior a 10 (Pestana e Gageiro, 2003).

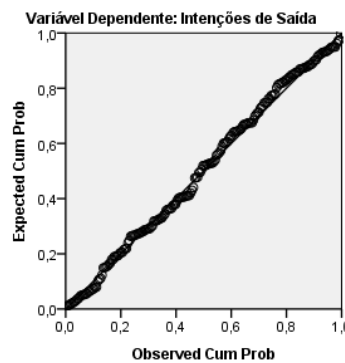
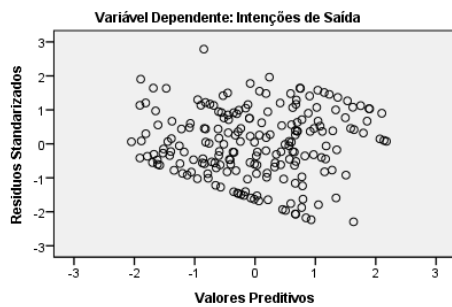
Tabela: Proporção da Variância e “Condição Index”.

Variance Proportions						
Model	Eigenvalue	Condition				
		Index	(Constant)	PGRH_Total	Compromisso_Calculativo_Total	
1	2,912	1,000	,00	,01		,01
2	,061	6,911	,00	,64		,50
3	,027	10,290	,99	,35		,50

a. Variável Dependente: Intenções de Saida

Na tabela acima mencionada, encontram-se os requisitos da proporção da variância e da “Condição Index” que estão aceitáveis, pois a intensidade multicolineariedade só elevado quando em simultâneo a “Condição Index” é maior que 30 e em simultâneo uma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis e, ainda quando a tolerância das mesmas é inferior a 0,1 (Pestana e Gageiro, 2003).

- **Pressupostos Regressão Linear Múltipla H4c:**



Figuras 24 e 25: Homogeneidade de Variância dos Resíduos e gráfico de Normalidade dos Resíduos.

Homocedasticidade dos Erros e Normalidade dos Erros:

Os gráficos acima apresentados mostram que foram cumpridos ambos os pressupostos para se efetuar uma regressão linear simples, sendo que na Figura 24 os erros distribuem-se de forma aleatória em torno de 0 e, na Figura 25 os pontos distribuem-se mais ou menos em cima da linha diagonal, apresentado uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2010).

Independência dos Resíduos:

Já o Teste Durbin-Watson, apresenta um valor considerado aceitável ($d = 1,894$), o que significa que não existe auto correlação entre os resíduos ($d \approx 2$) (Marôco, 2010).

Multicolinearidade:

Em relação a estes pressupostos, na tabela abaixo representada verifica-se que ambas as variáveis têm uma tolerância aceitável, pois o valor é de .686, dado que esta deve variar entre 0 e 1 e, quanto mais perto de 0 maior será a multicolinearidade. Em relação ao valor, é considerado aceitável, pois nenhum está próximo ou é superior a 10 (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela: Tolerância das variáveis.

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	PGRH_Total	.686	1,457
	Compromisso_Nomativo_Total	.686	1,457

a. Variável Dependente: Intenções de Saída.

Como se pode verificar na tabela abaixo os requisitos da proporção da variância e da “condição Índice” encontram-se aceitáveis, pois a intensidade multicolinearidade só elevado quando em simultâneo a “Condição Índice” é maior que 30 e em simultâneo uma componente contribui substancialmente (em 90% ou mais) para a variância de duas ou mais variáveis e, ainda quando a tolerância das mesmas é inferior a 0,1 (Pestana e Gageiro, 2003).

Variance Proportions

Model		Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	PGRH_Total	Compromisso_Nomativo_Total
1	1	2,904	1,000	,01	,01	,01
	2	,062	6,825	,47	,01	,76
	3	,034	9,279	,52	,98	,24

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• **Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4):**

Sumário de Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,613 ^a	,376	,370	1,452	,376	59,917	2	199	,000	1,827

a. Preditores: (Constante), Compromisso Organizacional, PGRH

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

Coefficientes^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,170	,447		18,294	,000	7,290	9,051		
	PGRH_Total	-,280	,131	-,141	-2,135	,034	-,539	-,021	,721	1,387
	Compromisso_Organizacional	-,835	,105	-,527	-7,990	,000	-1,042	-,629	,721	1,387

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• **Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4a):**

Sumário de Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,568 ^a	,323	,316	1,512	,323	47,509	2	199	,000	1,889

a. Preditores: (Constante), Compromisso Afetivo, PGRH

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

Coefficientes^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,207	,418		17,260	,000	6,384	8,031		
	PGRH_Total	-,310	,141	-,155	-2,198	,029	-,587	-,032	,680	1,471
	Compromisso_Afetivo_Total	-,556	,084	-,466	-6,587	,000	-,722	-,389	,680	1,471

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• **Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4b):**

Sumário de Modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,539 ^a	,290	,283	1,548	,290	40,651	2	199	,000	1,788

a. Preditores: (Constante), Compromisso Calculativo, PGRH

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

Coefficientes^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	7,207	,418			17,260	,000	6,384	8,031		
PGRH_Total	-,310	,141	-,155		-2,198	,029	-,587	-,032	,680	1,471
Compromisso_Afectivo_Total	-,556	,084	-,466		-6,587	,000	-,722	-,389	,680	1,471

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

• Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4c):

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change	Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2		
1	,541 ^a	,293	,286	1,545	,293	41,172	2	199	,000	1,894

a. Preditores: (Constante), Compromisso Normativo, PGRH

b. Variável Dependente: Intenções de Saída

Coefficientes^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6,782	,410			16,523	,000	5,973	7,592		
PGRH_Total	-,374	,143	-,188		-2,610	,010	-,656	-,091	,686	1,457
Compromisso_Nomativo_Total	-,487	,085	-,413		-5,739	,000	-,654	-,319	,686	1,457

a. Variável Dependente: Intenções de Saída

ANEXO H: Comparação entre médias.

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

ANOVA

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

ANOVA

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

ANOVA

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

ANOVA

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

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

			Mais de 50 anos	-,215	,318	,499	-,84	,41
		Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	,989*	,294	,001	,41	1,57
			Entre os 30 e os 39 anos	,865*	,292	,003	,29	1,44
			Entre os 40 aos 49 anos	,215	,318	,499	-,41	,84
Compromisso Normativo	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	,005	,253	,983	-,49	,50
			Entre os 40 aos 49 anos	-,885*	,304	,004	-1,48	-,29
			Mais de 50 anos	-,728	,393	,065	-1,50	,05
		Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos	-,005	,253	,983	-,50	,49
			Entre os 40 aos 49 anos	-,891*	,299	,003	-1,48	-,30
			Mais de 50 anos	-,733	,389	,061	-1,50	,03
		Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos	,885*	,304	,004	,29	1,48
			Entre os 30 e os 39 anos	,891*	,299	,003	,30	1,48
			Mais de 50 anos	,158	,424	,710	-,68	,99
		Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	,728	,393	,065	-,05	1,50
			Entre os 30 e os 39 anos	,733	,389	,061	-,03	1,50
			Entre os 40 aos 49 anos	-,158	,424	,710	-,99	,68
Intenções de Saída	LSD	Até aos 30 anos	Entre os 30 e os 39 anos	,303	,290	,297	-,27	,87
			Entre os 40 aos 49 anos	1,599*	,348	,000	,91	2,29
			Mais de 50 anos	1,087*	,450	,017	,20	1,97
		Entre os 30 e os 39 anos	Até aos 30 anos	-,303	,290	,297	-,87	,27
			Entre os 40 aos 49 anos	1,296*	,343	,000	,62	1,97
			Mais de 50 anos	,784	,446	,081	-,10	1,66
		Entre os 40 aos 49 anos	Até aos 30 anos	-1,599*	,348	,000	-2,29	-,91
			Entre os 30 e os 39 anos	-1,296*	,343	,000	-1,97	-,62
			Mais de 50 anos	-,512	,486	,294	-1,47	,45
		Mais de 50 anos	Até aos 30 anos	-1,087*	,450	,017	-1,97	-,20
			Entre os 30 e os 39 anos	-,784	,446	,081	-1,66	,10
			Entre os 40 aos 49 anos	,512	,486	,294	-,45	1,47

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

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

ANOVA

Compromisso_Afectivo_Total

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

ANOVA

Compromisso_Calculativo_Total

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

ANOVA

Compromisso_Nomativo_Total

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

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

		A Termo Incerto	-,125	,413	,763	-,94	,69
		Efectivo na ETT	,227	,898	,800	-1,54	2,00
	Efectivo na ETT	Efectivo na Organização	-,699	,833	,403	-2,34	,94
		A Termo Certo	-,131	,842	,876	-1,79	1,53
		A Termo Incerto	-,352	,854	,680	-2,04	1,33
		Temporário através ETT	-,227	,898	,800	-2,00	1,54
Compromisso Nomativo	Efectivo na Organização	A Termo Certo	,540*	,260	,039	,03	1,05
		A Termo Incerto	,633*	,318	,048	,00	1,26
		Temporário através ETT	,817	,482	,092	-,13	1,77
		Efectivo na ETT	2,067	1,089	,059	-,08	4,21
	A Termo Certo	Efectivo na Organização	-,540*	,260	,039	-1,05	-,03
		A Termo Incerto	,093	,356	,795	-,61	,80
		Temporário através ETT	,277	,508	,587	-,73	1,28
		Efectivo na ETT	1,527	1,100	,167	-,64	3,70
	A Termo Incerto	Efectivo na Organização	-,633*	,318	,048	-1,26	,00
		A Termo Certo	-,093	,356	,795	-,80	,61
		Temporário através ETT	,184	,540	,734	-,88	1,25
		Efectivo na ETT	1,434	1,115	,200	-,77	3,63
	Temporário através ETT	Efectivo na Organização	-,817	,482	,092	-1,77	,13
		A Termo Certo	-,277	,508	,587	-1,28	,73
		A Termo Incerto	-,184	,540	,734	-1,25	,88
		Efectivo na ETT	1,250	1,173	,288	-1,06	3,56
	Efectivo na ETT	Efectivo na Organização	-2,067	1,089	,059	-4,21	,08
		A Termo Certo	-1,527	1,100	,167	-3,70	,64
		A Termo Incerto	-1,434	1,115	,200	-3,63	,77
		Temporário através ETT	-1,250	1,173	,288	-3,56	1,06

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