



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

A IMPORTANCIA
DO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO
NOS COMPORTAMENTOS DOS TRABALHADORES

SUSANA MARIA CORREIA RAMOS HENRIQUES

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de

Prof. Francisco Cesário, apresentada no ISPA –

Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade
de Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

Esta Dissertação de Mestrado representa não apenas a conclusão de um projeto de investigação e de um ciclo da minha vida, mas essencialmente o cumprimento de uma promessa pessoal feita à minha mãe, que sempre acreditou em mim e partilhou o caminho que me fez chegar aqui.

Quase 30 anos depois de pela primeira vez ter chegado ao ISPA, senti-me novamente em casa e fui bem acolhida e acarinhada.

À Ana, a primeira pessoa que encontrei neste meu reingresso, muito obrigada pelo suporte, pelo encorajamento geral e em particular pelo aconselhamento estatístico.

Ao Prof. Doutor Francisco Cesário agradeço a enorme disponibilidade, orientação e incentivo para levar a “bom porto este projeto”.

Agradeço ainda às minhas colegas de Mestrado que de uma forma ou de outra reduziram as distâncias e me fizeram sentir confiante: a Inês, a Nair, a Tânia e todas as outras.

Ao meu grupo BFF (amigas desde os 10 anos de idade), que presencialmente ou por mensagem, me acompanharam ... são mesmo “Best Friends Forever”.

À Sara um obrigada muito especial pelos momentos que partilhamos, primeiro profissionalmente e agora pelo apoio incondicional. É um privilégio ter-te como amiga.

À minha irmã Silvana e família pelo incondicional apoio e por me fazerem sentir especial.

Ao meu marido e filhos, Luís e Inês, que enriquecem a minha vida e me contagiam com o seu amor, generosidade e sucesso.

Muito Obrigada!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da percepção que os colaboradores têm sobre as Práticas de Acolhimento e Integração (AI), na relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), e simultaneamente verificar se essa relação é mediada pelo Compromisso Afetivo (CA).

A investigação contou com 525 participantes voluntários, profissionalmente ativos, em diferentes organizações no território português.

Os resultados revelaram um impacto significativo e positivo entre a percepção das Práticas de Acolhimento e Integração e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. Foi ainda possível verificar uma relação significativa entre as variáveis Práticas de Acolhimento e Integração, Comportamentos de Cidadania Organizacional e o Compromisso Afetivo, o que confirmou a hipótese da mediação.

Os dados obtidos permitem assim refletir nas implicações destas variáveis nas Práticas de Gestão dos Recursos Humanos e no seu impacto nos resultados individuais e organizacionais, pelo que conclui-se, desta forma na importância do estudo e investimento em programas de Acolhimento e Integração, e na necessidade de implementação de estratégias para aumentar o Compromisso Afetivo.

Palavras Chave: Acolhimento e Integração; Socialização Organizacional; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Compromisso Afetivo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of perceptions (AI) of employees on Organizational Citizenship Behaviors (CCO), and simultaneously to verify whether this relationship is mediated by the Affective Commitment (CA)

The research is based on a sample of 525 professionally active volunteers in different organizations in the Portuguese territory.

The results showed a significant and positive impact between the induction perceptions (AI) and Organizational Citizenship Behaviors. It was still possible to observe a significant relationship between the induction perceptions (AI), Organizational Citizenship Behaviors and Affective Commitment, which confirmed the mediation effect.

The data obtained indicate the implications of these variables in the Practice of Human Resources Management and the impact on individual and organizational results. The importance of studying and investing in Induction programs and the need for implementation strategies to increase the Affective Commitment is thus also determined.

Key-Words: Induction, Organizational Socialization, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Affective Commitment.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	3
Práticas da Gestão de Recursos Humanos	3
Comportamentos de Cidadania Organizacional	8
Compromisso Organizacional	11
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	13
MÉTODO	14
Delineamento	14
Participantes	14
Procedimento	17
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	19
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	20
<i>Fiabilidade</i>	22
<i>Sensibilidade</i>	23
Medidas	23
<i>Integração e Acolhimento</i>	23
<i>Compromisso Afetivo</i>	24
<i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	24
RESULTADOS	26
Escala de Integração e Acolhimento	26
<i>Validade</i>	26
<i>Fiabilidade</i>	27
<i>Sensibilidade</i>	28
Escala de Compromisso Afetivo	29
<i>Validade</i>	29
<i>Fiabilidade</i>	29
<i>Sensibilidade</i>	30
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	31
<i>Validade</i>	31
<i>Fiabilidade</i>	32

<i>Sensibilidade</i>	33
Variáveis demográficas e variáveis em estudo	34
Testes de Hipóteses	37
<i>Hipótese 1</i>	39
<i>Hipótese 2</i>	41
<i>Teste do Efeito Mediador</i>	41
Discussão	47
Conclusão	49
Bibliografia	51
ANEXOS	55
ANEXO A – Questionário	56
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra	60
ANEXO C – Análise de Outliers	62
ANEXO D – Qualidades Métricas	65
1. Análise das Qualidades Métricas	65
1.1 Escala de Integração e Acolhimento	65
1.1.1 Análise da Validade	65
1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória	65
1.2 Escala de Compromisso Afetivo	68
1.3 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	70
2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis	76
3. Relação entre as Variáveis Demográficas e as Variáveis em Estudo	77
4. Correlações	83
5. Hipóteses	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Várias Definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	3
Tabela 2 - Definições de Socialização.....	6
Tabela 3 - processo de socialização.....	7
Tabela 4 – Tipologia de Táticas de Socialização	8
Tabela 5 - Tipologia proposta por Organ (1997) para operacionalizar os CCO	10
Tabela 6 - Tipos de Compromisso Organizacional	11
Tabela 7 - Caracterização da amostra.....	15
Tabela 8 - Caracterização da amostra.....	15
Tabela 9 - Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória	20
Tabela 10 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)	22
Tabela 11 - Escala de Integração e Acolhimento (Cesário, 2013)	24
Tabela 12 - Escala de Compromisso Afetivo (Meyer & Allen,1997).....	24
Tabela 13 - Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Morrison, 1994)	25
Tabela 14 - Resultados da Análise Fatorial Exploratória	26
Tabela 15 - Variância Total Explicada	27
Tabela 16 - Matriz de Fatores.....	27
Tabela 17 - Fiabilidade da escala de Integração e Acolhimento	28
Tabela 18 - Parâmetros de Normalidade para a escala de Integração e Acolhimento.....	28
Tabela 19 - Índices de Ajustamento do Modelo.....	29
Tabela 20 - Fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo	30
Tabela 21 - Parâmetros de Normalidade da Escala de Compromisso Afetivo.....	30
Tabela 22 - – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO.....	32
Tabela 23 - Fiabilidade da escala de CCO	32
Tabela 24 - Fiabilidade das dimensões da escala de CCO	33
Tabela 25 - Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões	34
Tabela 26 - Resultados das Regressões Lineares Simples para a variável Idade	35
Tabela 27 - Resultados das Regressões Lineares Simples para a variável Antiguidade	36
Tabela 28 - Teste T para a Variável Género.....	36
Tabela 29 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Vínculo Laboral	37
Tabela 30 - Matriz de Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão	39

Tabela 31 - Resultados da Regressão Linear Simples (H1)	40
Tabela 32 - Resultados da Regressão Linear Simples (Estatística Complementar).....	40
Tabela 33 - Resultados da Regressão Linear Simples (Pressuposto)	42
Tabela 34 - Resultados da Regressão Linear Simples (Pressuposto)	43
Tabela 35 -Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como V.preditora o CA....	43
Tabela 36 - Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986).....	44
Tabela 37 - Resultados da Regressão Linear Múltipla (H2)	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Base de Investigação	13
Figura 2 - Distribuição da Variável Idade	16
Figura 3 - Distribuição da Variável Género	16
Figura 4 - Distribuição da Variável Habilitações Literária	16
Figura 5 - Distribuição da Variável Antiguidade	17
Figura 6 - Distribuição da Variável Vínculo Laboral.....	17
Figura 7 - Modelo de três fatores da escala de cidadania organizacional	31

INTRODUÇÃO

Atualmente 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), pois mais de que nunca se vivem tempos conturbados de crise mundial com fortes repercussões na Europa. Em Portugal o número de pessoas a emigrar continua a ser substancial, e neste êxodo encontram-se muitas das nossas pessoas talentosas com elevado grau académico e/ou de conhecimento. As organizações estão inseridas no atual contexto competitivo, onde as mudanças, económicas políticas e sociais são fatores de grande impacto no ambiente de trabalho e nas relações entre os trabalhadores. Os trabalhadores enfrentam uma ambiguidade considerável quando entram para uma organização e a ansiedade relativa ao seu desempenho e adaptação é elevada. A forma como as organizações tratam os indivíduos nos primeiros meses de trabalho no novo ambiente possibilita aos novos colaboradores reconhecerem o que é esperado do seu desempenho e o grau de adaptação à organização (Cable & Parson, 2001, citados por Kim, Cable, & Kim, 2005). Sendo um dos principais objetivos das organizações o sucesso e sendo os trabalhadores um fator decisivo e estratégicos para obter o sucesso o grande desafio passa por manter os trabalhadores motivados para um bom desempenho (Pereira & Bernhardt, 2004) Torna-se fundamental, analisar a relação do trabalhador com a organização, conhecer quais as variáveis influentes na sua integração, o seu envolvimento, com os colegas e as chefias, e os seus comportamentos. O Acolhimento e Integração funciona como catalisador deste processo em que cada uma das partes procura influenciar-se e adaptar-se mutuamente, mas cabe a organização definir as ações que facilitam esta interação dando a conhecer os aspetos que a caracterizam nomeadamente, a missão, a sua história, normas, valores, a estrutura dirigente, assim como os direitos e deveres e objetivos estratégicos da organização.

Nesta perspetiva, a procura de um adequado ajustamento entre o trabalhador e a organização surge como um elemento fundamental para que sejam obtidos os melhores resultados em termos de desempenho, quer individuais quer organizacionais. Literatura recente aponta para uma nítida influência positiva entre a forma como os recursos humanos são tratados, desde o momento da sua entrada na organização, e as atitudes e comportamentos que estes vão desenvolvendo, comportamentos estes que a organização considera desejáveis para a obtenção de bons desempenhos.

Assim, neste trabalho surge então a seguinte questão: será que quando os trabalhadores sentem que foram bem acolhidos e integrados irão desenvolver e exibir comportamentos valorizados pela organização?

Como contribuição para a procura de mais conhecimento para dar resposta esta questão, este estudo pretende investigar se a perceção que os trabalhadores formam sobre as Práticas de Acolhimento e Integração estarão associadas à exibição de comportamentos de cidadania organizacional e ao reforço da sua implicação para com a organização onde desenvolvem atividade.

REVISÃO DE LITERATURA

Práticas da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm sido ao longo do Século XX objeto de estudo e evoluído, tanto a nível teórico como aplicado, ancorado em teorias organizacionais e comportamentais segundo Neves e Gonçalves (2009). Estes autores referem ainda que a evolução dos conteúdos e das práticas foram influenciadas pela importância dos fatores de contexto, que em cada momento, se revelaram mais determinantes.

A dinâmica desta realidade, num mundo cada vez mais competitivo, a necessidade de alinhamento dos recursos humanos às estratégias e aos bons desempenhos das empresas; as pressões tecnológicas e a globalização; as convulsões económicas e sociais levaram a que aos longos dos tempos se efetuem estudos e conseqüentemente se verifique uma evolução nos conceitos.

Nasurdin ,Hemdi e Guat (2008) apresentam várias definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) no levantamento da literatura sobre as práticas da gestão de recursos humaos.

TABELA 1 – Várias Definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Referência	Definição
Schuler e Jackson (1987; cit. por Nasurdin et al. 2008)	“Atividades organizacionais direcionadas para a GRH assegurando-se de que estes estão alinhados com os objetivos organizacionais”
Delery e Doty (1996: cit. por Nasurdin et al.,2008)	“Conjunto de práticas e políticas internamente consistentes desenhadas e implementadas para garantir que o capital humano de uma empresa contribua para atingir os objetivos de negócio.”
Dittmer (2002; cit. por Nasurdin et al.,2008)	“Perceção de um individuo sobre o grau de estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter as melhores pessoas para atingir os objetivos organizacionais”

Segundo Cappelli e Neumark (1999), numa perspetiva pluridisciplinar existem três gerações de estudos sobre a influência dos sistemas de organização do trabalho e das PGRH.

A primeira geração teve origem com os trabalhos efetuados por Elton Mayo e colaboradores (1945) na Western Electric, Company e destacam que o desempenho individual e dos grupos pode ser aumentado por sistemas de gestão que reconhecem o papel da interação social e das normas do grupo na moldagem dos comportamentos.

Estes trabalhos prosseguiram com Tavistock demonstrando que o desempenho individual e de grupo podem ser aumentados através de sistemas de trabalho que articulem os subsistemas tecnológico e social.

A segunda geração centra-se ao nível de análise individual, com a satisfação no trabalho como variável de critério fundamental. O envolvimento dos trabalhadores nos processos de decisão e no desenvolvimento das suas funções estão associados a atitudes de trabalho favoráveis (i.e. menor absentismo; menor rotatividade).

Estes autores, referem ainda, que a terceira geração (anos 80) desenvolveu-se no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e caracterizou-se pelo estudo entre as PGRH e os resultados da performance organizacional. (i.e. Delery & Doty 1996; Huselid, 1995).

A pesquisa tradicional da GRH focou -se no impacto de práticas individualmente (i.e. a seleção, a formação, a avaliação do desempenho, entre outras) correlacionadas com a produtividade e a performance organizacional (Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak 1966).

A perspetiva estratégica por seu lado realça a importância de se fazer uma abordagem sistémica do impacto das GRH nos resultados organizacionais. (Jiang, Leapak, Hu, & Baer 2012).

Com base na distinção entre os dois níveis de análise (organizacional vs individual) e o número de práticas (individualmente ou em conjunto) Wright e Boswell(2002 cit. por Paauwe, 2009) distinguiram entre a pesquisa micro (individual) e pesquisa macro (análise organizacional).

Verifica-se ainda a existência de estudos multinível, que analisam a ligação das atitudes e comportamentos com as medidas de eficácia das empresas (i.e. Schneider & Bowen; Ostroff, cit. por Esteves, & Caetano 2010) e entre PGRH existentes ao nível de agrupamentos funcionais e atitudes e comportamentos dos indivíduos (Tsui et al cit.por Esteves & Caetano, 2010).

A terminologia utilizada para agregar estas práticas, em conjuntos das PGRH que melhores associações têm com resultados organizacionais positivos, não tem sido consensual, tendo

sido referenciadas como; “*práticas de elevado compromisso*” (Artur; cit por Jiang et al. 2012), “*boas práticas*”, (Pfefer,1998, cit por Jiang et al. 2012), “*práticas de elevado desempenho*” (Huselid, 1995) ou “ *práticas de elevado envolvimento*”, (Bae & Lawler,2000 cit por Jiang et al. 2012).

Segundo Tavares (2011) algumas das PGRH que têm sido analisadas são relativas aos processos de recrutamento e seleção, os processos de socialização dos novos colaboradores, os planos de formação profissional, e os sistemas de incentivos laborais (a nível extrínseco: recompensas monetárias e benefícios organizacionais; e a nível intrínseco, oportunidades de promoção).

Na pesquisa bibliográfica, existe um consenso de que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um impacto positivo nas organizações (Rao; Yeung & Berman, cit Agarwala, 2003), originando atitudes, comportamentos e perceções que levam a uma melhoria da performance organizacional, dando origem a uma vantagem competitiva.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), Acrescentam que as PGRH podem ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas.

Conceito de Socialização Organizacional

Historicamente o conceito de socialização organizacional é o termo usado para referir o processo através do qual um individuo adquire os valores, as normas e os conhecimentos necessários para participar com sucesso como novo membro. (Schein,1979). Na pesquisa sobre o conceito de socialização organizacional tem-se verificado que este varia entre um nível macro, (Van Maannen & Schein,1979;Wanous,1994) e um nível individual, micro (Gundry&Rousseau 1992; Louis1980). No entanto para se compreender melhor a sua complexidade Graen e Uhl-Bien (1995) sugerem que seja vista numa análise multinível.

Nesta linha de pensamento para Tuttle (2003), o conceito de Socialização centra-se em três prespetivas: na experiência do indivíduo, na organização e na influência de ambos.

TABELA 2 - DEFINIÇÕES DE SOCIALIZAÇÃO

Referência	Definição
Van Mannen e Schein, (1979)	“É o processo através do qual um indivíduo adquire os valores, as normas e os conhecimentos necessários para participar com sucesso como novo membro.”.
Gleitman(1999), Monteiro e Santos(1999)	“É um processo dinâmico, interativo e permanente de interação social. (decorre ao longo da vida) ”
Tavares (2011)	“É um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores que o ajudam no desenvolvimento da sua personalidade e na integração no seu grupo, tornando-o social.”

Acolhimento e Integração

O Acolhimento e Integração (AI) de um novo colaborador tem consequências importantes, tanto para o novo membro como para a organização. Segundo, Bauer, Morrison e Callister (1998), Gerstner e Day (1997) a qualidade da socialização afeta a satisfação, as atitudes, o stress a performance, o compromisso e o turnover. Se considerarmos que para muitas empresas o “talento” dos seus colaboradores é o foco da sua competitividade e que por outro lado para algumas pessoas a sua ancora de vida é a carreira e o trabalho, as repercussões do insucesso da socialização afetam fortemente ambos. Segundo Bauer et al. (1998) em termos individuais leva ao stress, desilusão, carreiras estagnadas, para as organizações representam uma menor produtividade e o aumento do turnover, e para ambos representa uma perda, sem retorno, no investimento feito.

Estas implicações levam a que seja generalizada a importância do Acolhimento e Integração mesmo que não seja consensual o seu domínio (i.e. psicossociologia ou gestão de recursos humanos) , “no seu enquadramento as opiniões são também divergentes ... Pode ser a ultima fase do recrutamento e seleção, uma etapa da formação inicial, o inicio do desenvolvimento de competências, a validação do potencial já anteriormente identificado ou como me dizia recentemente, José Bancaleiro, ser o início da retenção das pessoas nas Organizações” (Polainas, 2012). Na integração de um novo elemento ou equipa, o objetivo é acrescentar o

seu valor individual, para de acordo com os objetivos previamente definidos, potenciar as sinergias em proveito dos resultados do grupo Tavares (2011)

.Segundo Reis (2010), o processo de socialização integra três fases A primeira ocorre antes da admissão; na interação com os representantes da organização, o futuro membro cria expectativas (organização, função, ambiente), a segunda na admissão; na interação com os representantes da organização, e a terceira no contacto com os colegas e chefe aprende os valores e normas da organização foco na evolução organizacional e oportunidades de desenvolvimento da Carreira lançar as bases do compromisso alimentar a paixão pela função, pelas pessoas e pela empresa.

Assim o Acolhimento e Integração, (Polainas 2012) serve para fornecer informação relevante sobre a empresa:

TABELA 3 - PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Para que serve:	Quem é o Responsável
Prestar informação sobre a empresa	A responsabilidade é repartida, havendo papeis diferenciados e complementares entre:
Valores cultura, visão, missão e estruturas	RH.
Clarificar direitos, deveres e benefícios	Chefia directa
Informar sobre o comportamento desejável	Tutor
Identificar e equilibrar as expectativas iniciais	
Conhecer a organização formal e informal	
Facilitar as relações interpessoais	

No modelo proposto por Van Maanen e Schein (1979) é possível identificar um conceito abrangente na medida em que se aplica a movimentação de trabalhadores nas organizações, ou seja refere-se a admissões, a situações de transferências, entre outras, o que as pessoas aprendem sobre o seu papel nas organizações, é quase sempre resultado direto da forma como aprendem”. Neste sentido os autores identificaram seis dimensões das práticas de socialização organizacional (Tabela 4).Da sua aplicação resultam diferentes impactos nas organizações,

podendo ser potenciadas se forem usadas isoladamente ou em conjunto de forma a tirar melhor proveito no Acolhimento e Integração dos colaboradores

TABELA 4 – TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS DE SOCIALIZAÇÃO

	Estratégias Institucionalizadas	Estratégias Socialização	Estratégias Individualizadas	Estratégias de Socialização
Contexto	Coletiva Formal	Económicas/ Suporte afetivo conservação da cultura	Individual Formal	Dependência do agente de socialização/inexistência de programa estruturado
De Conteúdo	Sequencial Fixo	Aprendizagens preparatórias/previsíveis conferem segurança	Random Variável	Ambiguidade na percepção do papel/ indefinição de tempo até chegar ao papel
De Aspectos Sociais	Em Serie Isoladas	Continuidade com a cultura estimula a criatividade e a inovação	Disjuntiva Investidura	Carência de modelos competências individuais relevantes
Efeitos	Orientadas Tradição		Orientada Inovação	

Fonte: Adaptado por Trice & Beyer, 1993

Segundo Saks e Ashforth (1994) um dos principais objetivos do processo de socialização é a redução da incerteza, da ansiedade e ambiguidade vivida nos primeiros momentos na organização.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser definidos como comportamentos voluntários e espontâneos que se estendem para além dos deveres dos trabalhadores nas suas tarefas normais, ou seja, descrevem ações em que os mesmos estão dispostos a ir mais além do que lhes é exigido nas suas funções.

A origem de Comportamentos de Cidadania Organizacional (*Organizational Citizenship Behaviors*) foi associada a Organ e Bateman (1983), Smith, Organ e Near (1983). No entanto a sua origem provem da influência de Barnard (1938) segundo o qual uma organização é uma associação de esforços cooperativos, onde a cooperação dos seus membros é fundamental a

sua sobrevivência. Katz e Kahn (1966) também referem ser determinante para a sobrevivência de uma organização o comportamento espontâneo, inovador e não descrito na função.

Aos CCO foram sendo ao longo dos tempos associados conceitos como “comportamentos extra-papel” (Van Dyne, Cumming & Parks, 1995); “comportamentos prossociais” Brief e Motowide, (1986) “espontaneidade organizacional” Georg e Brief, (1992).

Inicialmente os CCO foram definidos como “comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensas formais, e que, no seu conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização” Organ (cit. Pedro, 2012).

As três características determinantes dos CCO são: comportamentos discricionários (não são requisitos obrigatórios da função); que não implicam recompensas diretas e formais; e que levam à e eficácia organizacional.

Alguns destes conceitos tem sido postos em causa, nomeadamente o caracter discricionário visto que segundo Morrison (1994) com base nas pesquisas feitas alega que frequentemente os CCO são considerados parte da função tanto por quem os pratica como por quem avalia.

Podsakoff e Mackenzie (1994) referem também que os indivíduos com mais CCO apresentam melhores resultados na avaliação do desempenho o que implica benefícios ligados ao sistema formal de recompensa.

O conceito de CCO é reformulado por Organ (1997) para “contribuições para a manutenção e intensificação do contexto social e psicológico que apoia o desempenho da tarefa”.

Analisando os vários tipos de comportamentos que se consideram como CCO, existem numerosas tipologias mas a mais conhecida e utilizada é a proposta por Organ (1998), sendo segundo refer LePine, Erez e Johnson (2002) a mais importante e original.

As cinco formas de CCO referidas por Organ são: altruísmo, cortesia, desportivismo, conscienciosidade, e virtude cívica.

TABELA 5 - TIPOLOGIA PROPOSTA POR ORGAN (1997) PARA OPERACIONALIZAR OS CCO

Dimensões	Definição
Altruísmo	Agir de forma a ser útil no trabalho
Cortesia	Agir de forma a ser cordial e evitar conflitos no trabalho
Desportivismo	Agir de forma a ser tolerante, aceitar as frustrações e inconvenientes do trabalho sem reclamações
Conscienciosidade	Fazer mais do que o mínimo necessário
Virtude cívica	Envolvimento responsável nas políticas, normas e valores da empresa

Fonte: Adaptado por Podsakoff et al. (2000) com base em Organ (1997) ; Rego (1999)

Outras perspectiva dos CCO foi apresentada por Wiliams e Andersen (1991) operacionalizam os CCO em duas categorias tendo em conta o alvo a que se dirigem e que beneficiam. A primeira refere-se aos CCO orientados para a organização e a segunda aos CCO orientados para aos Indivíduos. Ou seja ao supervisor ou aos próprios indivíduos. Williams e Andersen (cit.Rego2002) referiu que os CCO focalizados na organização a beneficiam diretamente, enquanto os CCO focalizados nos indivíduos beneficiam diretamente os próprios e indiretamente a organização. A importância deste conceito justifica-se pela evidência dos efeitos positivos que os CCO têm nas organizações

Podsakoff et al. (2000) referem várias situações que justificam estes potenciais efeitos positivos, nomeadamente o aumento da produtividade aos níveis da gestão de top e dos colaboradores, a maior coordenação do trabalho entre e dentro da equipa, o reforço da capacidade da organização em enfrentar as incertezas e os desafios, a maior estabilidade da performance organizacional e aumentar a sua capacidade para atrair e reter talentos.

Aquino e Bommer(cit. Por Yughoubi et al. 2011) referem que os comportamentos de cidadania organizacional podem melhorar a capacidade de atração social de uma unidade de trabalho. Um comportamento de cidadania organizacional é, normalmente, considerado um comportamento positivo, logo aqueles que praticam comportamentos de cidadania organizacional podem tornar-se socialmente mais atraentes e como consequência serem mais apreciados como amigos ou parceiros. (cit. por Yaghoubi, Mashinchi, & Hadi, 2011).

Os comportamentos de cidadania organizacional são considerados comportamentos extra papel pois são contribuições individuais no local de trabalho que vão para além das exigências da função e que não são reconhecidos pelo sistema de recompensa. Castro, Armário e Ruiz

(2004) concluíram que por vezes é difícil para a organização fazer a distinção entre papel e extra-papel

Compromisso Organizacional

As mudanças constantes e rápidas que as organizações têm vindo a sofrer nas últimas décadas, vieram modificar a relação psicológica entre indivíduo e organização bem como os seus comportamentos relativos à carreira e o nível de compromisso estabelecido com as organizações. (Oliveira & Marques 2014).

O conceito “Organizational Commitment” tem sido estudado, conceptualizado e referido de várias formas, alguns autores designam de empenhamento organizacional (Rego, Souto e Pina 2007); outros como comprometimento organizacional (Nascimento, Lopes & Salgueiro,2008) e, ainda como compromisso organizacional (Carochinho, 2002), sendo este ultimo o conceito adotado no presente estudo.

Mayer e Allen (1997) mencionam que o compromisso organizacional tem sido visto como “uma orientação afetiva perante a organização, o reconhecimento dos custos associados com o abandono da organização e a obrigação moral de permanecer na organização”. (Tabela 6).

TABELA 6 - TIPOS DE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Tipos de Compromisso	Caraterização	Razões da Permanência	Estado Psicológico
Afetivo	Sente-se emocionalmente, ligado identificado e envolvido com a organização.	Sente que Quer	Desejo
Normativo	Sente dever moral, obrigação de permanecer na organização.	Sente que Deve	Obrigação
Calculativo	Mantém-se ligado por reconhecer os custos associados à sua saída; perceção de menor empregabilidade ou custos pessoais elevados	Sente Necessidade	Necessidade

Fonte: Adaptado de Rego & Sousa (2004)

Os referidos autores consideram assim o compromisso organizacional como um constructo multidimensional na ligação entre o colaborador e a organização, designadamente: compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo.

Allen e Meyer(1991) referem a importância de reconhecer que o individuo pode experienciar simultaneamente os três estados psicológicos a vários níveis.

Um colaborador pode sentir um forte desejo e necessidade de permanecer na organização e pouca obrigação de o fazer. Ou pode sentir pouco desejo, moderada necessidade e uma forte obrigação em permanecer na organização.

Contudo foi o enfoque afetivo o que mais tem dominado as pesquisas, segundo Rego e Souto (2004) os colaboradores estão mais comprometidos afetivamente tendem a contribuir mais para a organização, por se sentirem motivados, o que implica menor turnover, menor absentismo, maior desempenho e comportamentos de cidadania organizacional.

Pretende-se nesta investigação averiguar se a perceção da importância das Praticas de Gestão de Recursos Humanos, Acolhimento e Integração, leva os colaboradores a ter um maior compromisso afetivo com a organização e se essa ligação se traduz num aumento dos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento teórico anteriormente efetuado visa realçar a pertinência de se aprofundar as questões presentes nesta investigação, nomeadamente, se a Perceção das Prática de Acolhimento e Integração apresentam uma relação com os Comportamentos de Cidadania Organizacional e, simultaneamente se o Compromisso Afetivo traduz um efeito mediador nesta relação, o qual não se encontra na literatura.

FIGURA 1- MODELO BASE DE INVESTIGAÇÃO



Hipótese 1 – Existe um impacto positivo da Perceção das Prática de Acolhimento e Integração nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Hipótese 2 – O Compromisso Afetivo tem um efeito mediador na relação entre a Perceção das Prática de Integração e Acolhimento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

MÉTODO

Com a finalidade de analisar a veracidade do modelo de investigação anteriormente proposto foi conduzido um estudo empírico, cujas condições se descrevem seguidamente.

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de carácter explanatório e exploratório, entre variáveis (D'Oliveira, 2002), onde se pretende explorar o impacto da percepção das Prática de Acolhimento e Integração nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e ainda se o Compromisso Afetivo tem um efeito mediador nesta relação.

A presente investigação é de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

Trata-se de um estudo explanatório porque existem outros estudos que investigam sobre o impacto das PGHR referidas, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e ao mesmo tempo exploratório porque não se conhecem estudos que investiguem o efeito mediador do Compromisso Afetivo na relação entre Percepções das Práticas de Acolhimento e Integração nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Participantes

Os participantes deste estudo foram seleccionados a partir da população portuguesa residente em todo o país.

O processo de amostragem foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*). Colaboraram neste estudo, de forma voluntária, 525 participantes, sendo todos eles considerados nas subseqüentes análises estatísticas por reunirem as condições à participação neste estudo (estarem a trabalhar neste momento em organizações sediadas no território português).

Estes dois processos de amostragem permitiram-nos obter uma amostra heterogénea, pois inclui participantes que trabalham em diversas organizações dos setores público e privado, com variados cargos e com diferentes tipos de contrato de trabalho.

Na amostragem por conveniência, os elementos são seleccionados pela sua conveniência, por voluntariado ou ainda acidentalmente, enquanto na amostragem de

programação geométrica, *snowball*, começa-se por selecionar um participante de interesse, que posteriormente vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente (Marôco, 2011).

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo têm a idade compreendida entre 19 e 63 anos, com uma média de 39.40 anos e um desvio padrão de 9.772. Quanto ao género, 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 65.7% ao género feminino. Destes 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. No que respeita à antiguidade o mínimo é .083 e o máximo 40 anos com uma média de 11.991 e um desvio padrão de 9.245. Em relação ao vínculo laboral, 75.4% possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), 12.8% um contrato a termo certo, 3.8% contrato de trabalho a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 8.0% outro tipo de contrato. (consultar Anexo B).

TABELA 7 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	345	65.7%
	Masculino	180	34.3%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	150	28.6%
	Frequência Universitária	83	15.8%
	Licenciatura ou superior	292	55.6%
Vínculo Laboral	Sem termo	396	75.4%
	A termo certo	67	12.8%
	Termo certo Trab. Temporário	20	3.8%
	Outro	42	8.0%

TABELA 8 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	19	63	39.40	9.772
Antiguidade	.083	40	11.991	9.245

FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL IDADE

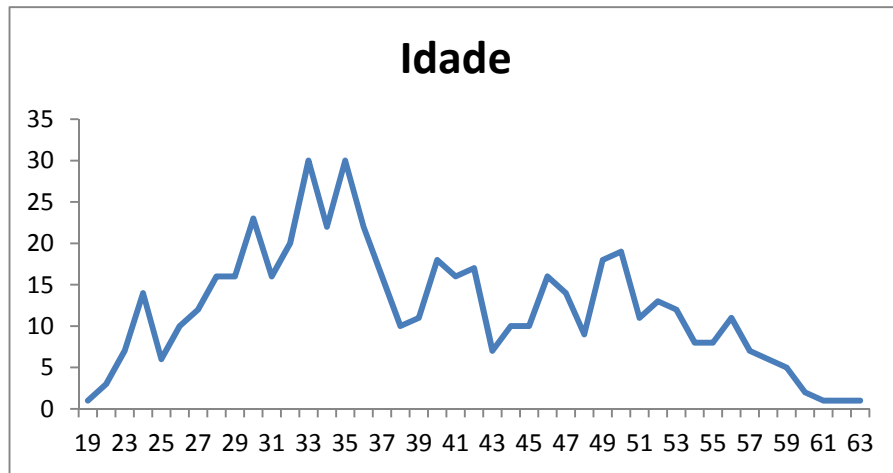


FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL GÉNERO

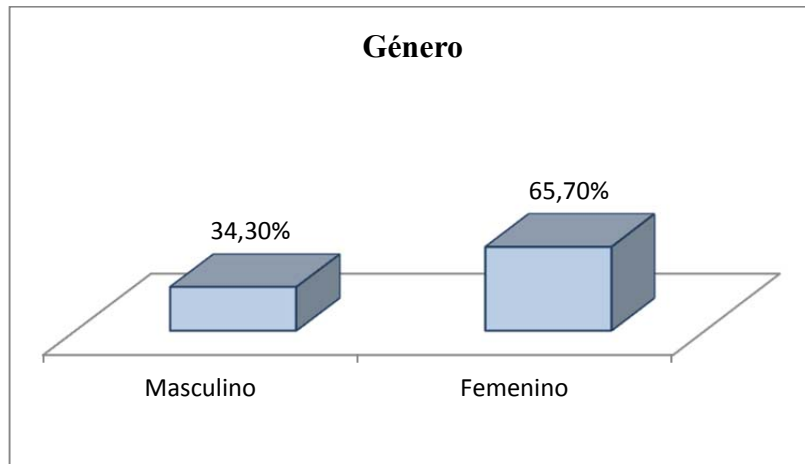


FIGURA 4 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

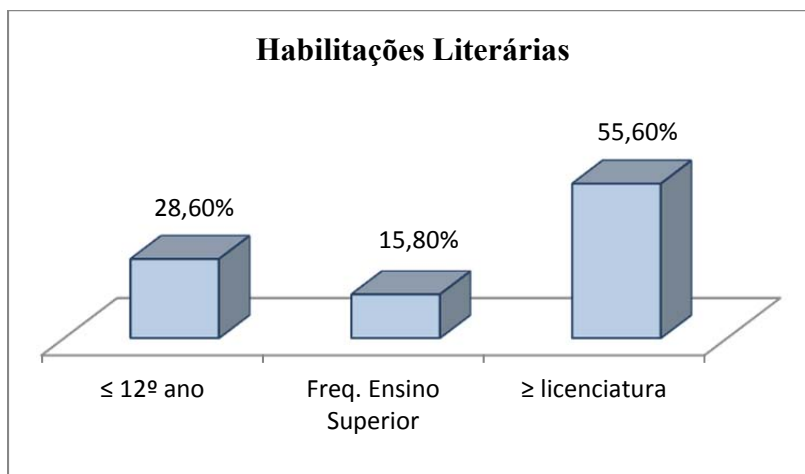


FIGURA 5 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL ANTIGUIDADE

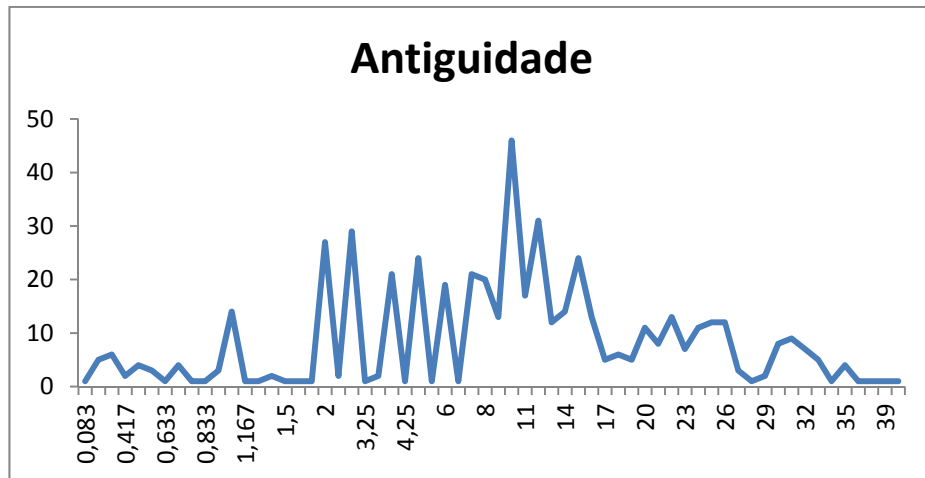
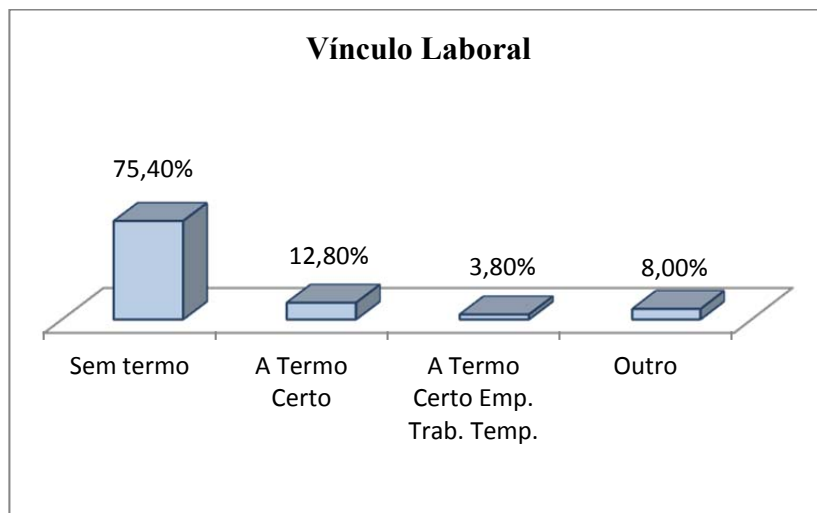


FIGURA 6 - DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL VÍNCULO LABORAL



Procedimento

O questionário foi colocado *online* na plataforma *Google Docs*, contendo uma pequena informação sobre o objetivo deste estudo e justificando a pertinência do mesmo. Pedia-se aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais

nunca seriam conhecidas dado que a análise que posteriormente seria feita seria do conjunto de todos os participantes.

A variável Género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. A variável Idade foi introduzida no questionário atrás referido como uma questão de resposta aberta e como tal manteve-se como variável quantitativa. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A variável Antiguidade, tal como a variável idade, foi introduzida no questionário demográfico como uma questão de resposta aberta e manteve-se também como variável quantitativa. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo certo”, com “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário” e “4” para “Outro” tipo de contrato (entre os quais predomina o “contrato a termo incerto”).

Para Marôco (2011) os *outliers* são variações extremas, não características, que apresentam resíduos consideravelmente superiores, em valor absoluto, aos resíduos das outras observações, ou seja mais de dois desvios-padrão em relação à média. Os *outliers* podem ter efeito moderado quando se encontram no meio do domínio das observações, ou podem ter efeito extremo quando se encontram próximo dos limites do domínio das observações. Feita a análise gráfica das escalas utilizadas neste estudo verificou-se que todas elas têm *outliers* mas em nenhuma delas temos a presença de valores extremos (Anexo C). No entanto decidiu-se não se retirarem os *outliers* pois o ajustamento do modelo não melhoraria.

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) do instrumento de Integração e Acolhimento, uma vez que é uma escala composta por apenas 3 itens.

Foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC para os outros instrumentos utilizados neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*. Para o instrumento de Compromisso Afetivo foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a um fator e para o instrumento de CCO para um modelo a três fatores.

O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as

variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Grafics*).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); para o *normed fit index* (NFI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

A fim de se efetuar a análise das outras qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa SPSS *Statistics 20 for Windows*.

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

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (IA, CA e CCO). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Em seguida foram efetuadas as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas de modo a verificar-se se existem diferenças estatisticamente significativas em relação à sua perceção de Integração e Acolhimento, ao seu Compromisso Afetivo para com a organização e à sua prática de CCO. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas, à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais e à regressão Linear Simples para as variáveis quantitativas.

Por fim testou-se o efeito de mediação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (IA, CA e CCO).

Análise Fatorial Exploratória

A Análise Fatorial Exploratória é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Se duas variáveis estão

correlacionadas e a correlação não é espúria, essa associação resulta da partilha de uma característica comum não diretamente observável (um fator latente comum). Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis (Marôco, 2011).

O teste para a extração de fatores exige que as variáveis apresentem distribuição normal multivariada sendo muito sensível à violação deste pressuposto. O método mais utilizado é a “medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin”. O KMO é a medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

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

TABELA 9 - ÍNDICES DE KMO PARA A ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

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

Análise Fatorial Confirmatória

A AFC é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medido teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (Marôco, 2010).

O principal objetivo da análise fatorial confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e

identificado. A AFC deve ser utilizada quando um pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados à *priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

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

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

De modo a verificar-se a adequação dos parâmetros estimados é necessário observar se estes possuem sinal e tamanho correto; se as estimativas têm uma amplitude admissível; se as correlações são inferiores a 1, em módulo; se as variâncias, as matrizes de covariância e/ou as correlações são positivas; se os erros padrão não são excessivamente grandes ou pequenos; se as estimativas dos parâmetros são estatisticamente significativas (Byrne, 2001).

Especificados os modelos (M1 – Modelo a Um Fator para a escala de Compromisso Afetivo M2 – Modelo a três fatores para a escala de CCO), usaram-se os dados amostrais para os testar e confirmar o seu ajustamento.

O primeiro passo será analisar o valor do χ^2 (qui-quadrado), juntamente com os graus de liberdade e um valor de probabilidade de modo a termos uma ideia do ajustamento do modelo aos dados amostrais, uma vez que a sensibilidade do teste da razão de verossimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. O χ^2 avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. Para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz a estrutura das variâncias-covariâncias da população a *p_value* tem que ser menor ou igual do que o nível de significância (α) desejado (Salgueiro, 2008). Há várias interpretações para a razão (χ^2/gl): as mais liberais adotam como valor menor do que cinco (Garcia, 1992); as mais conservadoras consideram como critério de adequação do modelo coeficientes menores do que dois (Ulman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as que

consideram os índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994).

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

TABELA 10 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO PARA MODELOS FATORIAIS (VALORES DE REFERÊNCIA)

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

Fiabilidade

Analisa-se a fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões calculando-se o coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um *Alpha* de *Cronbach* aceitável deve ter um valor igual ou superior a .70.

Sensibilidade

A sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 respetivamente (Kline, 1998), e devem ter respostas em todos os pontos.

Quanto à sensibilidade de uma escala refere-se à sensibilidade que a mesma tem de discriminar sujeitos segundo o fator que está a ser avaliado. Para o efeito foi calculada a média do somatório dos itens de cada uma das escalas utilizadas neste estudo.

O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) uma vez que a amostra é constituída por mais do que 50 participantes. Aceita-se a hipótese da normalidade se o nível de significância K-S for superior a .05. Caso não se confirme a normalidade deve proceder-se à confirmação da curva com base nos parâmetros de assimetria e achatamento. A curva apresenta distribuição normal se os coeficientes descritos estiverem próximo de zero, ou seja, dentro do intervalo $]-.50; +.50[$. Assume-se que a distribuição dos dados não é do tipo normal quando os valores são superiores a 1 (Marôco, 2011). No entanto, para Kline (1998), se os valores absolutos de assimetria e acatamento forem inferiores a 3 e a 7, respetivamente, não são problemáticos em análises de modelos lineares que apresentam como pressuposto a distribuição normal dos resíduos.

Medidas

Integração e Acolhimento

A Integração e Acolhimento foi medida com base numa escala da autoria de Cesário (2013). Esta escala é composta por 21 itens, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Desta escala foram retirados os três itens que dizem respeito à dimensão de Integração e Acolhimento que tem como intuito saber qual o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da organização, assim como o apoio que esta lhe presta nos primeiros dias (Tabela 11).

TABELA 11 - ESCALA DE INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO (CESÁRIO, 2013)

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

Compromisso Afetivo

O Compromisso Afetivo foi avaliado através da dimensão de Compromisso Afetivo da escala desenvolvida por Meyer & Allen (1997). A escala é composta por 19 itens, classificados numa *rating scale* de tipo Likert de sete pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (7). A escala está dividida em três dimensões, Compromisso Afetivo (do item 1 ao item 6), Compromisso Calculativo (do item 7 ao item 13) e Compromisso Normativo (do item 14 ao item 19). Utilizámos neste estudo apenas a dimensão de Compromisso Afetivo composta por 6 itens. (Tabela12)

TABELA 12 - ESCALA DE COMPROMISSO AFETIVO (MEYER & ALLEN,1997)

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os CCO foram medidos por um instrumento baseado na escala de Morrison (1994), com 9 itens (Tabela 13), que foram classificados numa *rating scale* de tipo Likert de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Esta escala é uma versão reduzida da que foi utilizada por Morrison (1994) numa amostra de 317 participantes, pois a escala utilizada nesse estudo era composta por 23 itens distribuídos por cinco dimensões: virtude cívica com um *Alpha* de *Cronbach* de .70 (M=.43, SD=.37); conscientização com um *Alpha* de *Cronbach* de .60 (M=.78; SD=.23); altruísmo com um *Alpha* de *Cronbach* de .77 (M=.65; SD=.28); cortesia com um *Alpha* de *Cronbach* de .64 (M=.80; SD=.29); desportivismo com um *Alpha* de *Cronbach* de .40 (M=.69; SD=.29).

A escala utilizada neste estudo como tem um número reduzido de itens é composta apenas por 3 dimensões: à dimensão de Altruísmo correspondem os itens 1, 3 e 9. Pretende-se saber se um colaborador presta voluntariamente assistência a um colega ou à organização quando é necessário; à dimensão Conscenciosidade correspondem os itens 2, 6 e 8. O objetivo é perceber a dedicação do colaborador ao trabalho e se mostra voluntariamente disponibilidade para realizar outros trabalhos além das suas funções; à dimensão Virtude Cívica correspondem os itens 4, 5 e 7. Quer-se saber qual a participação dos colaboradores na vida da organização, como a participação em reuniões não obrigatórias e ainda se acompanham as mudanças na organização.

TABELA 13 - ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (MORRISON, 1994)

1. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.
2. Sou pontual todos os dias.
3. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa.
4. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas.
5. Participo em tarefas voluntárias.
6. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o trabalho.
7. Participo em encontros voluntários.
8. Não faço intervalos demasiado grandes.
9. Ajudo os colegas novos na organização.

RESULTADOS

Duas das escalas utilizadas neste estudo (Compromisso Afetivo e Comportamentos de Cidadania Organizacional) provêm de investigações internacionais, tendo sido traduzidas para português. A escala de Integração e Acolhimento é uma escala da autoria de um investigador português e por isso não foi necessária tradução.

O primeiro passo foi a análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

Escala de Integração e Acolhimento

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Como foi dito anteriormente a escala Integração e Acolhimento é uma escala composta apenas por três itens e por esse motivo, para evidenciar a validade do constructo utilizou-se o método de Análise Fatorial Exploratória.

O primeiro passo foi realizar a análise fatorial exploratória pelo método da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 14) indicam que o KMO apresenta um valor de .675, ligeiramente abaixo do mínimo considerado aceitável que é .70.

TABELA 14 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.675
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	503.998
	gl	3
	P_value	.000

Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 1 fator que explica 70.799% da variância (Tabela 15). Pode-se ainda verificar que os três itens apresentam bons pesos fatoriais.

TABELA 15 - VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Fator	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	2,124	70,799	70,799	2,124	70,799	70,799	1	2,124	70,799

TABELA 16 - MATRIZ DE FATORES

Itens	Fator
IA_1	.761
IA_2	.824
IA_3	.726

Fiabilidade

Analisando a Tabela 17 verifica-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Integração e Acolhimento apresenta um valor de .793 que é superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial).

TABELA 17 - FIABILIDADE DA ESCALA DE INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach se</i> o item for eliminado
		PGRH_1	.713
Integração e Acolhimento	.793	PGRH_2	.627
		PGRH_3	.793

Sensibilidade

Os itens da escala de Integração e Acolhimento cumprem todos os pressupostos (Anexos).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Integração e Acolhimento ($p < .001$) (Tabela 18 e Anexo D), verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 18) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja um enviesamento à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011. Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento inferiores a 1, o que indica uma normalidade satisfatória, pelo que é possível proceder à análise de regressão.

TABELA 18 - PARÂMETROS DE NORMALIDADE PARA A ESCALA DE INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO

Escala	<i>Kolmogorov- Smirnov</i>			Assimetria	Achatamento
	Estadística	gl	Sig.		
IA	.198	525	.000	-.863	.786

Escala de Compromisso Afetivo

Validade

Análise fatorial Confirmatória

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

Do Modelo a Um Fator (M1) fazem parte os seguintes itens: CA_1, CA_2, CA_3, CA_4, CA_5 e CA_6).

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

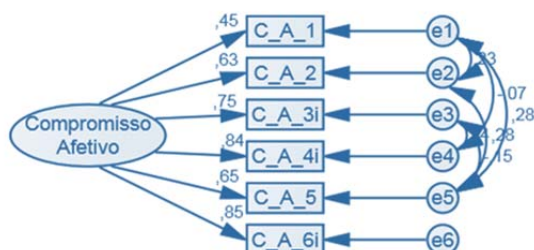


TABELA 19 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO DO MODELO

χ^2/gf	NFI	CFI	GFI	RMSEA
1.386	.997	.999	.997	.027

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Compromisso Afetivo (Tabela 20 e Anexo D) verifica-se que o *Alpha* de *Cronbach* tem um valor de .862, revelando uma boa consistência interna, e que esta não melhoraria significativamente se fosse retirado qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fossem eliminados os itens C_A_1.

TABELA 20 - FIABILIDADE DA ESCALA DE COMPROMISSO AFETIVO

Dimensões da Escala do Compromisso	<i>Alpha de Cronbach</i> da Dimensão	Itens da Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i> se o Item for eliminado
Compromisso Afetivo	.862	C_A_1	.868
		C_A_2	.838
		C_A_3i	.839
		C_A_4i	.822
		C_A_5	.838
		C_A_6i	.822

Sensibilidade

Os itens da escala de Compromisso Afetivo cumprem todos os pressupostos (Tabela 21 e Anexo D)

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Compromisso Afetivo ($p < .001$) (Anexo D) verifica-se que este conduz à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 23) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala apresenta valores de assimetria e achatamento inferiores a 1, o que indica uma normalidade satisfatória, pelo que é possível proceder à análise de regressão.

TABELA 21 - PARÂMETROS DE NORMALIDADE DA ESCALA DE COMPROMISSO AFETIVO

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Achatamento
	Estatística	gl	Sig.		
C_A	.089	525	.000	-.607	.022

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Validade

Análise Fatorial Confirmatória

Por último realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO. Foi desenvolvido um modelo teórico a três fatores (M2) estabelecendo-se os respectivos diagramas de caminho.

O Modelo a Três Fatores do qual fazem parte os seguintes fatores: Altruísmo (composto pelos itens CCO_1, CCO_3 e CCO_9); Conscienciosidade (composto pelos itens CCO_2, CCO_6 e CCO_8); Virtude Cívica (composto pelos itens CCO_4, CCO_5 e CCO_7).

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que todos os índices de ajustamento são adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Figura 7).

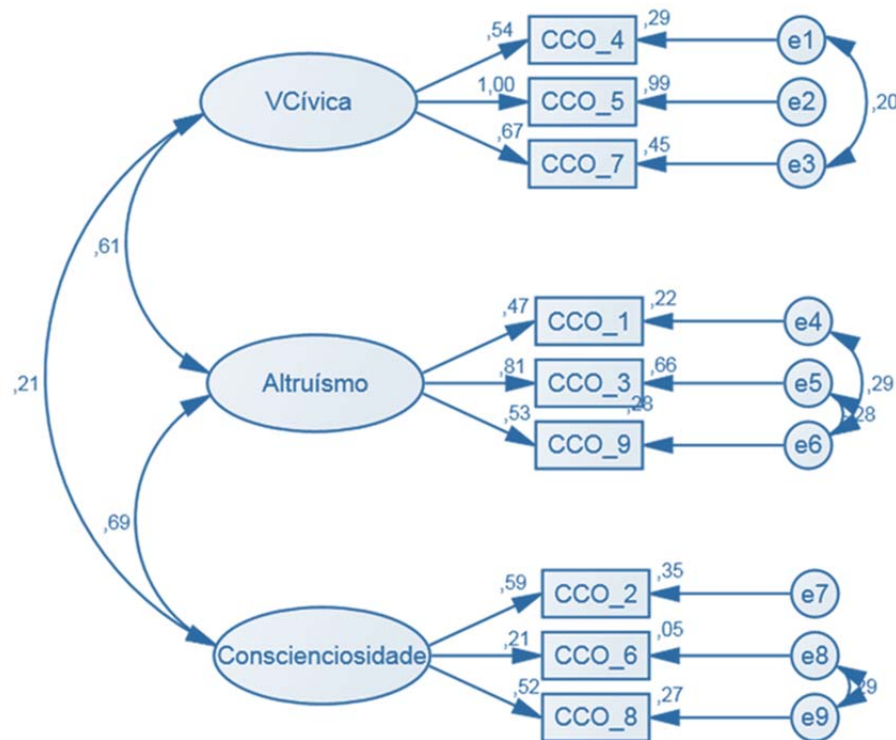


FIGURA 7 - MODELO DE TRÊS FATORES DA ESCALA DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

TABELA 22 - RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA DE CCO

	χ^2/gl	GFI	NFI	CFI	RMSEA
Modelo 3F	3.660	.970	.939	.954	.071

*Fiabilidade***ANALISADA A FIABILIDADE DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL (ANEXO D) E COMO SE PODE VERIFICAR NA**

Tabela 23, a mesma apresenta um *Alpha de Cronbach* no valor de .739 que se pode considerar aceitável. Também se pode verificar que a consistência interna da escala não se alteraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha de Cronbach* inicial só se alteraria ligeiramente se retirássemos o item CCO_6.

TABELA 23 - FIABILIDADE DA ESCALA DE CCO

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
		CCO_1	.722
		CCO_2	.734
		CCO_3	.693
		CCO_4	.710
CCO	.739	CCO_5	.680
		CCO_6	.746
		CCO_7	.699
		CCO_8	.725
		CCO_9	.720

Seguidamente analisou-se a fiabilidade das três dimensões, Altruísmo, Conscienciosidade e Virtude Cívica (Anexo D), da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. As dimensões de Altruísmo e Conscienciosidade apresentam valores de *Alpha* de *Cronbach* muito baixos (de .622 e .501 respetivamente) e por esse motivo pode-se afirmar que a consistência interna destas duas dimensões é muito baixa (Tabela 24).

Pode-se verificar também que a mesma não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só se alteraria ligeiramente se retirássemos o item CCO_3 em relação à dimensão Altruísmo e o item CCO_2 na dimensão Conscienciosidade.

Quanto à dimensão Virtude Cívica, apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .795, o que significa que tem uma consistência interna aceitável e verifica-se que o mesmo não sofreria alterações significativas se se retirasse qualquer item pois o *Alpha* de *Cronbach* inicial só sofreria uma ligeira alteração se se retirasse o item CCO_4.

TABELA 24 - FIABILIDADE DAS DIMENSÕES DA ESCALA DE CCO

Dimensões da escala	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> Inicial	Itens da dimensão	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> se o item for eliminado
Altruísmo	.622	CCO_1	.427
		CCO_3	.637
		CCO_9	.530
Conscienciosidade	.501	CCO_2	.517
		CCO_6	.462
		CCO_8	.227
Virtude Cívica	.795	CCO_4	.802
		CCO_5	.656
		CCO_7	.699

Sensibilidade

Em relação à escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional os itens CCO_1 e CCO_9 não têm respostas em todos os pontos, no entanto cumprem todos os outros pressupostos (Anexo D) e por esse motivo optou-se por não os eliminar.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional ($p=.000$) verifica-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Quanto às dimensões desta escala constata-se também que as mesmas não seguem distribuição normal pois apresentam níveis de significância inferiores a .05, o que levam à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 25 e Anexo D).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento positivo, ou seja assimétrico à esquerda, assim como todas as suas dimensões. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011), assim como a dimensão de Altruísmo. Já as dimensões de Conscenciosidade e Virtude Cívica apresentam uma distribuição Platicúrtica (<0) (Marôco, 2010). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala, assim como as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória, pelo que é possível proceder à análise de regressão.

TABELA 25 - PARÂMETROS DE NORMALIDADE PARA A ESCALA DE CCO E SUAS DIMENSÕES

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Achatamento
	Estatística	gl	Sig.		
CCO	.074	525	.000	-.015	.072
CCO_A	.195	525	.000	-.190	.112
CCO_C	.128	525	.000	-.303	-.154
CCO_VC	.121	525	.000	-.355	-.153

Variáveis demográficas e variáveis em estudo

Com a finalidade de se verificar qual a relação entre as variáveis demográficas idade e antiguidade e as variáveis em estudo, isto é, qual o impacto destas variáveis demográficas na

Integração e Acolhimento, no Compromisso Afetivo e nos CCO, realizaram-se várias regressões lineares simples. Em relação às outras variáveis demográficas para verificarmos se havia diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que as constituem na sua perceção de Integração e Acolhimento, no seu Compromisso Afetivo e nos CCO realizou-se o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Género) e a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Habilitações Literárias e Vínculo Laboral. Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Seguidamente apresentam-se as tabelas, das quais constam apenas os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas, assim como das variáveis demográficas que têm um impacto significativamente estatístico sobre as variáveis em estudo.

TABELA 26 - RESULTADOS DAS REGRESSÕES LINEARES SIMPLES PARA A VARIÁVEL IDADE

Variáveis de Critério	β	Overall F	R^2_a
Integração e Acolhimento	-.122**	7.895**	.015
Compromisso Afetivo	.134**	9.515**	.018
CCO	.113*	6.762*	.013

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 26 e Anexo 3), verifica-se que se obteve: um $R^2_a = .015$, o que significa que 1,5% da variabilidade total da variável de critério (IA) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Idade; um $R^2_a = .018$, o que significa que 1,8% da variabilidade total da variável de critério (CA) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Idade; um $R^2_a = .013$, o que significa que 1,3% da variabilidade total da variável de critério (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Idade.

Obtiveram-se os valores de $F(1,523) = 7.895$ com $p = .005$, $F(1,523) = 9.515$ com $p = .002$ e $F(1,523) = 6.762$ com $p = .010$. Perante estes resultados podemos afirmar que os modelos são significativos.

Os resultados demonstram que a Idade têm um impacto estatisticamente significativo sobre a Integração e Acolhimento ($\beta_{\text{Idade}} = -.122$; $p = .005 < \alpha = .01$), sobre o Compromisso Afetivo ($\beta_{\text{Idade}} = .134$; $p = .002 < \alpha = .01$) e sobre os CCO ($\beta_{\text{Idade}} = .113$; $p = .01 = \alpha = .01$).

Face a estes resultados podemos afirmar que os participantes mais novos têm uma melhor perceção sobre a Integração e Acolhimento, enquanto os participantes mais velhos têm um maior Compromisso Afetivo para com a organização e Praticam mais CCO.

TABELA 27 - RESULTADOS DAS REGRESSÕES LINEARES SIMPLES PARA A VARIÁVEL ANTIGUIDADE

Variáveis de Critério	β	Overall F	R^2_a
Compromisso Afetivo	.135**	9.695**	.018

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 27 e Anexo 3), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .018$, o que significa que 1,8% da variabilidade total da variável de critério (CA) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Antiguidade.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 9.695$ com $p = .002$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Antiguidade têm um impacto estatisticamente significativo sobre o Compromisso Afetivo ($\beta_{\text{Idade}} = .135$; $p = .002 < \alpha = .01$).

Face a estes resultados podemos afirmar que os participantes que estão há mais tempo na organização têm um maior Compromisso Afetivo para com a mesma.

TABELA 28 - TESTE T PARA A VARIÁVEL GÉNERO

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
CCO	-3.417**	523	.001	-.15942	.04666

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

Observando a Tabela 28 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Género sobre a variabilidade dos CCO ($T(523) = -.3417$; $p = .001 < \alpha = .01$). Os participantes do género masculino diferem significativamente dos participantes do género feminino em relação à sua prática de CCO, revelando praticar menos CCO do que estes.

TABELA 29 - ANOVA ONE WAY E TESTE DE TUKEY HSD PARA A VARIÁVEL VÍNCULO LABORAL

Variável	ANOVA		Vínculo	Vínculo	Tukey HSD	
	<i>One Way</i>		A	B	Dif. Médias (A – B)	<i>Sig.</i>
	F	<i>Sig</i>				
			Sem			
CA	2.983*	.031	Termo	A Termo Certo	.44830*	.039

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

Observando a Tabela 29 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Vínculo Laboral sobre a variabilidade do Compromisso Afetivo ($F(3,521) = 2.983$; $p = .031 < \alpha = .05$). Os participantes com Contrato Sem Termo diferem significativamente dos participantes com Contrato a Termo Certo em relação ao seu Compromisso Afetivo para com a organização revelando valores mais elevados.

Testes de Hipóteses

O primeiro passo foi verificar se as variáveis em estudo, assim como as suas dimensões estavam significativamente relacionadas.

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 35 e Anexo 4).

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

Na Tabela 30 observam-se as médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson*.

Os coeficientes de correlação variam entre $-1, 1[$ e quanto mais próximo estiverem de $|1|$ mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de

correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis. Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a .25; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

Entre a Integração e Acolhimento e o Compromisso Afetivo a correlação é positiva e moderada ($r = .275$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica-nos que, quanto melhor é percebida, por parte dos participantes, a Integração e Acolhimento mais elevado é o seu Compromisso Afetivo para com a Organização.

Entre a Integração e Acolhimento e os CCO a correlação é positiva e fraca ($r = .104$; $gl = 525$; $p = .017 < \alpha = .05$). Este resultado indica-nos que, quanto melhor é percebida, por parte dos participantes, a Integração e Acolhimento maior a predisposição dos mesmos para praticarem CCO. Em relação à correlação com as dimensões da escala de CCO, a Integração e Acolhimento apenas tem uma correlação positiva e fraca com o Altruísmo ($r = .106$; $gl = 525$; $p = .015 < \alpha = .05$).

O Compromisso Afetivo apresenta uma correlação positiva e moderada ($r = .329$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$) com os CCO. Este resultado indica-nos que, quanto maior o Compromisso Afetivo para com a organização maior a predisposição dos participantes para praticarem CCO. Em relação à correlação com as dimensões da escala de CCO, o Compromisso Afetivo está significativamente correlacionado com todas elas: Altruísmo ($r = .248$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$); Consciosidade ($r = .137$; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$); Virtude Cívica ($r = .325$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Anexo 2) que na escala de Integração e Acolhimento ($n = 525$) em média ($\mu = 3.811$; $SD = .791$) os participantes responderam “Concordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5). No que respeita à escala de Compromisso Afetivo ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 4.777$; $SD = 1.278$) responderam “Concordo um pouco” (a cotação varia de 1 a 7). No entanto, na escala de CCO ($n = 525$) os participantes responderam em média ($\mu = 3.757$; $SD = .513$) “Concordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5).

TABELA 30 - MATRIZ DE CORRELAÇÕES DE PEARSON, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO

	Média	Desvio Padrão	IA	C_A	CCO	CCO_A	CCO_C	CCO_VC
IA	3,8114	,79130	1					
C A	4,7771	1,27819	,275**	1				
CCO	3,7566	,51256	,104*	,329**	1			
CCO A	4,1295	,53636	,106*	,248**	,755**	1		
CCO C	3,8133	,65469	,073	,137**	,672**	,398**	1	
CCO_VC	3,3270	,87295	,063	,325**	,794**	,416**	,190**	1

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

Seguidamente foram testadas as hipóteses através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis predictoras nas variáveis de critério. As variáveis predictoras/independentes são as seguintes: Integração e Acolhimento na H1 e na H2. A variável mediadora foi o Compromisso Afetivo na H2.

Foi realizada uma Regressão Linear Simples na H1 e uma Regressão Linear Múltipla para a Hipótese 2. Realizaram-se análises estatísticas complementares nas hipóteses 1 e 2, com a finalidade de se verificar se a Integração e Acolhimento assim como o Compromisso Afetivo, têm um impacto significativo nas três dimensões (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) da variável CCO.

Hipótese 1

- Existe um impacto positivo da Integração e Acolhimento nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

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

Por fim realizaram-se três regressões lineares simples tendo como variável preditora a Integração e Acolhimento e como variáveis de critério as três dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) para se analisar se a variável preditora tem um impacto estatisticamente significativa nestas variáveis de critério.

Antes de se proceder a estas análises confirmaram-se os pressupostos da Regressão Linear Simples.

TABELA 31 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLS (H1)

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional		
	β	Overall F	R^2_a
IA	.104*	5.692*	.009

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 31 e Anexo D), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .009$, o que significa que .9% da variabilidade total da variável de critério (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Integração e Acolhimento.

Obeve-se o valor de F (1,523) = 5.692 com $p = .017$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Integração e Acolhimento tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{IA} = .104$; $p = .017 < \alpha = .05$).

Por último decidiu-se verificar qual o impacto da variável Integração e Acolhimento sobre cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Depois de verificados os pressupostos realizaram-se três regressões lineares simples, tendo como preditora a variável Integração e Acolhimento e como variáveis de critério cada uma das dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Verificou-se um impacto estatisticamente significativo apenas sobre a dimensão Altruísmo.

TABELA 32 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLS (ESTATÍSTICA COMPLEMENTAR)

Preditores	CCO – Altruísmo		
	β	Overall F	R^2_a
IA	.106*	5.957*	.011

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 32 e Anexo D), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .011$, o que significa que 1.1% da variabilidade total da variável de critério (Altruísmo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Integração e Acolhimento.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 5.957$ com $p = .015$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Integração e Acolhimento tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{IA} = .106$; $p = .015 < \alpha = .05$).

Pode-se então concluir que se confirma a Hipótese 1.

Hipótese 2

– O Compromisso Afetivo tem um efeito mediador na relação entre a Integração e Acolhimento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Teste do Efeito Mediador

Existem três procedimentos diferentes para realizar uma análise estatística de mediação: através do cálculo das medidas causais (regressões), análise de diferença entre coeficientes ou através da análise dos produtos dos coeficientes (Mackinnon, Fairchild & Fritz, 2007).

A fim de se testar a hipótese, que pressupõe um efeito mediador do Compromisso Afetivo na relação entre a Integração e Acolhimento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986). Estes autores utilizam o método das medidas causais e sugerem quatro condições que se devem verificar na mediação:

1. A variável independente /preditora (Integração e Acolhimento) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional);
2. A variável independente /preditora (Integração e acolhimento) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Compromisso Afetivo);
3. A variável mediadora (Compromisso Afetivo) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional);

4. Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente /preditora (Integração e Acolhimento) e a variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (Compromisso Afetivo) é incluída na equação de regressão.

Com a finalidade de se testarem estes pressupostos realizaram-se duas regressões lineares simples.

TABELA 33 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (PRESSUPOSTO)

Preditores	Compromisso Afetivo		
	β	Overall F	R_a^2
IA	.275**	42.908**	.074

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 33 e Anexo D), verifica-se que se obteve um $R_a^2 = .074$, o que significa que 7.4% da variabilidade total da variável de critério (Compromisso Afetivo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Integração e Acolhimento.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 42.908$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a Integração e Acolhimento tem um impacto estatisticamente significativo sobre o Compromisso Afetivo ($\beta_{IA} = .275$; $p < .001 < \alpha = .01$).

TABELA 34 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR SIMPLES (PRESSUPOSTO)

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional		
	β	Overall F	R^2_a
CA	.329**	63.650**	.107

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 34 e Anexo D), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .107$, o que significa que 10.7% da variabilidade total da variável de critério (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 63.650$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que Compromisso Afetivo tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{CA} = .329$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Por último decidiu-se verificar qual o impacto da variável Compromisso Afetivo sobre cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Depois de verificados os pressupostos realizaram-se três regressões lineares simples, tendo como preditora a variável Compromisso Afetivo e como variáveis de critério cada uma das dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Verificou-se um impacto estatisticamente significativo sobre todas as dimensões.

TABELA 35 - RESULTADOS DAS REGRESSÕES LINEARES SIMPLES QUE TÊM COMO VARIÁVEL PREDITORA O COMPROMISSO AFETIVO

Variáveis de Critério	Compromisso Afetivo		
	β	Overall F	R^2_a
CCO_A	.248**	34.235**	.060
CCO_C	.137**	4.220**	.017
CCO_VC	.325**	42.209**	.104

Depois de efetuados os testes de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 35 e Anexo D), verifica-se que se obteve: um $R^2_a = .060$ para a variável de critério Altruísmo, o que significa que 6% da sua variabilidade total é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo; um $R^2_a = .017$ para a variável de critério Conscenciosidade, o que significa que 1.7% da variabilidade total desta variável é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo; um $R^2_a = .104$ para a

variável de critério Virtude Cívica, o que significa que 10.4% da variabilidade total desta variável é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora o Compromisso Afetivo.

Obtiveram-se os valores de $F(1,523) = 34.235$ com $p < .01$ para o modelo que tem como variável de critério o Altruísmo, de $F(1,523) = 4.220$ com $p < .01$ para o modelo que tem como variável de critério a Conscenciosidade e de $F(1,523) = 42.209$ com $p < .01$ para o modelo que tem como variável de critério a Virtude Cívica. Perante estes resultados podemos afirmar que os modelos são significativos.

Os resultados demonstram que a variável Compromisso Afetivo tem um impacto estatisticamente significativo sobre o Altruísmo ($\beta_{CA} = .248$; $p < .001 < \alpha = .01$), um impacto estatisticamente significativo sobre a Conscenciosidade ($\beta_{CA} = .137$; $p = .002 < \alpha = .01$) e um impacto estatisticamente significativo sobre a Virtude Cívica ($\beta_{CA} = .325$; $p < .001 < \alpha = .01$).

TABELA 36 - DESCRIÇÃO DO TESTE DE MEDIAÇÃO (BARON & KENNY, 1986)

	Teste de Regressão	Análise	Resultados Esperados	β
Análise 1 (H1)	RLS	IA→	CCO	✓ .104**
Análise 2	RLS	IA→	CA	✓ .275**
Análise 3	RLS	CA→	CCO	✓ .329**

Como se pode verificar através do modelo apresentado na Figura 1, houve a necessidade de se proceder a diferentes Regressões Lineares Simples para confirmar o efeito mediador da variável Compromisso Afetivo na relação entre a Integração e Acolhimento e os CCO.

A Análise 1 corresponde à Hipótese 1 que foi confirmada (Tabela 36), pois a variável independente /preditora (Integração e Acolhimento) revelou ter um impacto significativo na variável dependente /critério (CCO) na ausência da variável mediadora.

A Análise 2 corresponde ao estudo do impacto da variável preditora Integração e Acolhimento na variável mediadora Compromisso Afetivo (Tabela 36). Este impacto revelou-se estatisticamente significativo.

A Análise 3 corresponde ao estudo do impacto da variável mediadora Compromisso Afetivo na variável de critério CCO (Tabela 36). Este impacto também se revelou estatisticamente significativo.

Estes resultados indicam que se verificaram as condições necessárias à realização do teste do efeito de mediação.

Depois de se verificar que estão cumpridos todos os pressupostos (Anexo) realizou-se uma regressão múltipla, em que no primeiro passo foi introduzida como variável preditora a Integração e Acolhimento e no segundo passo a variável mediadora Compromisso Afetivo.

TABELA 37 - RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA (H2)

Preditores	Comportamentos de Cidadania Organizacional	
	β Step 1	β Step 2
Integração e Acolhimento	.104*	.014
Compromisso Afetivo		.325**
Overall F	5.692*	31.825**
R^2_a	.009	.105
R^2 Change	.011	.098

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

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla e ao observar-se os resultados (Tabela 48 e Anexo 5.6.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .009$, o que significa que .9% da variabilidade total da variável de critério (CCO) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora Integração e Acolhimento ($\beta = .104$; $p < .05$).

Em relação ao Modelo 2, obteve-se um $R^2_a = .105$, logo a variabilidade da variável de critério (CCO) é explicada em 10.5% por este modelo que engloba a variável preditora Integração e Acolhimento e a variável mediadora Compromisso Afetivo. Neste modelo tem um impacto estatisticamente significativo na variável de critério a variável mediadora Compromisso Afetivo ($\beta = .325$; $p < .01$).

No Modelo 1 obteve-se o valor de $F(1,523) = 5.692$ com $p = .017$ e no Modelo 2 um valor de $F(2,522) = 31.825$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que os dois Modelos são significativos. Os resultados demonstram que o impacto da variável

preditora na variável de critério CCO se anulou quando foi introduzida no modelo a variável mediadora (Compromisso Afetivo), sendo esta significativa no modelo, pelo que se verifica o efeito de mediação total.

Seguidamente realizou-se o teste de *Sobel* no qual se obteve um $Z = 4.988$, comprovando-se assim que existe efeito de mediação total do Compromisso Afetivo na relação entre a Integração e Acolhimento e os CCO.

Perante estes resultados pode-se concluir que se confirmou a hipótese 2.

Discussão

Nesta secção apresenta-se a discussão dos resultados obtidos na parte empírica deste estudo que tem como objetivo investigar o impacto da perceção das Práticas de Acolhimento e Integração nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Adicionalmente procurou-se averiguar o efeito mediador do Compromisso Afetivo nesta relação.

Em primeiro lugar, relembram-se as hipóteses tratadas, bem como as variáveis principais: Práticas de Acolhimento e Integração, Comportamentos de Cidadania Organizacional e Compromisso Afetivo.

Em segundo lugar, explicam-se e discutem-se os resultados do estudo, os quais são analisados em termos de convergência ou divergência com a literatura existente caso exista.

A primeira hipótese é relativa à questão sobre investigação da existência de um impacto positivo das Práticas de Integração e Acolhimento nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A segunda hipótese é associada com a questão da relevância do Compromisso Afetivo como efeito mediador entre as Práticas de Integração e Acolhimento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

As Práticas de Acolhimento e Integração são relativas à socialização organizacional e a perceção da forma como os colaboradores são acolhidos e integrados nas empresas para iniciarem as suas funções. Nestes estudo esta variável tem escalas associadas à informação adequada para o exercício das funções e ao apoio adequado à integração do individuo por parte da chefia e por parte dos colegas.

O Comportamento de Cidadania Organizacional tem escalas sobre a capacidade de ajudar os colegas de trabalho quando estes estão sobrecarregados, em termos da pontualidade, da voluntariedade para realizar tarefas dentro da empresa, da ajuda a organizar encontros de convívio entre colegas, da participação em tarefas voluntarias, realizar ou não conversas não relacionadas, de participar em encontros voluntários, de realizar intervalos de trabalho, auxiliar os novos colegas na organização.

O Compromisso Afetivo tem escalas ligadas à felicidade em passar o resto da carreira profissional na organização, do sentimento de que realmente os problemas da organização são

dos indivíduos, do sentimento de pertença à da organização, do significado pessoal da organização para o indivíduo e sentimento de pertença à organização.

O estudo foi iniciado através da análise do impacto das variáveis demográficas na Integração e Acolhimento, no Compromisso Afetivo e no Comportamento de Cidadania Organizacional, na perspectiva de se verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre diversos grupos (Género, Habilitações Literárias e Vínculo Laboral).

Nos modelos em que a variável preditora é a Idade, os resultados evidenciam por um lado que existe um impacto estatisticamente significativo sobre Integração e Acolhimento, no Compromisso Afetivo e no Comportamento de Cidadania Organizacional e por outro que os indivíduos mais novos têm uma melhor perceção sobre a Integração e Acolhimento e os mais velhos apresentam um maior Compromisso Afetivo e um maior Comportamento de Cidadania Organizacional.

Em termos da variável Antiguidade, conclui-se que os participantes com maior antiguidade têm um maior Compromisso Afetivo com a mesma.

Ao considerar-se o género, os resultados mostram diferenças significativas entre o género feminino e o género masculino em relação à prática de Comportamento de Cidadania Organizacional.

Em relação ao vínculo laboral, os indivíduos com Contrato a Termo Certo apresentam valores mais elevados face aqueles com Contrato Sem Termo.

A análise de correlação entre as variáveis mostra que existe uma correlação positiva entre todas as variáveis. Quanto mais elevado for a Integração e Acolhimento, mais elevado será o Compromisso Afetivo para com a Organização. Quanto maior o Compromisso Afetivo para com a Organização, maior a predisposição para os indivíduos praticarem os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Os resultados obtidos permitem confirmar a primeira hipótese da existência de um impacto estatisticamente significativo das Práticas de Integração e Acolhimento nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Estes resultados vão de encontro ao esperado em termos do modelo formalizado. A investigação demonstra que as Práticas de Integração e Acolhimento apresentam um efeito positivo na variável de critério de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Quando consideradas as três dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica) como variáveis de critério, apenas se verificou um impacto estatisticamente significativo para a dimensão Altruísmo.

Relativamente à segunda hipótese foram verificados todos os quatro passos necessários para verificação de existência de mediação de acordo com os procedimentos de Baron e Kenny (1986).

Confirmando-se assim que o Compromisso Afetivo é positivo e significativo, o que valida o efeito de mediação total na relação entre a Integração e Acolhimento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

O compromisso afetivo é normalmente despoletado pelos programas de acolhimento. Na literatura sobre programas de acolhimento, as práticas de gestão de recursos humanos que incluem as práticas de acolhimento são fundamentais para o alinhamento aos objetivos da organização (Jiang, Leqqk, Hu & Bqr, 2012; 2006; Tavares, 2011; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes; Schuler & Jackson, 1997; cit por Nasurdin et all. 2008). Hendricks e Louw-Potgieter (2012) aponta que os programas de acolhimento podem ser determinantes para o alcance dos resultados pretendidos. O contributo do presente estudo prende-se com a significância do papel do compromisso afetivo como efeito mediador entre a integração e os comportamentos de cidadania organizacional.

Conclusão

O presente estudo contribui para a melhor compreensão da importância das práticas de integração e acolhimento sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores em contexto de trabalho.

A relação entre a percepção das práticas de Acolhimento e Integração e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e do efeito mediador do Compromisso Afetivo foi estudado, confirmando-se as hipóteses formuladas permitindo evidenciar o papel significativo que ele pode exercer no contexto actual do novo paradigma de trabalho.

Na integração de um novo elemento ou equipa, o objetivo é acrescentar o seu valor individual, para de acordo com os objetivos previamente definidos, potenciar as sinergias em proveito dos resultados do grupo Tavares (2011).

O paradigma evidencia a perspectiva de que indivíduos deixam de ser considerados como simples subordinados, para passarem a ser colaboradores ou associados. Actualmente, o significado das tarefas e atividades, a responsabilidade exercida no trabalho assumem um papel de relevo bem como o uso das capacidades e habilidades dos indivíduos. Por um lado, o termo de colaboração veio substituir o termo de trabalho, na medida em que este evoluiu na sua forma e estruturação em prol de uma maior autonomia e descentralização de tarefas. Por outro lado, as empresas e os indivíduos começam a tomar consciência sobre a percepção das emoções e do lado afetivo quer dos compromissos, quer das tomadas de decisões.

O compromisso dos indivíduos nas organizações é uma forma de motivação, que passa por transformar os indivíduos em gestores do seu trabalho mais responsáveis e ativos no mundo empresarial, capaz de responder melhor face às exigências atuais em termos de inovação e adaptação à incerteza.

O seu impacto é relevante tanto para os colaboradores como para as organizações, pois o fracasso nesta área segundo Bauer et al. (1998) em termos individuais leva ao stress, desilusão, carreiras estagnadas, para as organizações representam uma menor produtividade e o aumento do turnover, e para ambos representa uma perda, sem retorno, no investimento feito.

Os resultados obtidos na parte empírica permitem concluir que o Compromisso Afetivo ao absorver a força das praticas de acolhimento e integração vai contribuir para que os trabalhadores venham a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional.

Bibliografia

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182 .
- Bentler, P. M. (1990, March). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 238-246.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004, April 1). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 203-221.
- Bryman, A., & Cramer, D. (s.d.).
- Byrne, B. (2009). *Structural equation modeling with AMOS*. Londres: Routledge.
- Cappelli, P.; Neumark, D. (1999). Do "High Performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Working Paper of NBER*.
- Cesário, F. (2013). Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Child, D. (1990). *The Essentials of Factor Analysis*. Londres: Cassell Educational Limited.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Delery, J., & Doty, D. (1996, August 1). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 802-835.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações*. Lisboa: Editora RH.
- Esteves, T., & Caetani, A. (2010, jul-dez). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 159-176.
- Garcia, M. S. (1992). Análisis Confirmatório de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigações Psicológicas*, 73-82.
- Gomes, J. F., & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.

- Hendricks, K., & Louw-Potgieter. (2012, 13 July). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigações por Questionário*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Huselid, M. (1995, June 1). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 635-672.
- Jiang, K. L. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A Meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 1264-1294.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Londres: Routledge.
- Kline, R. (1998). *Principle and practice of structural equation modelling*. New York: The Guilford Press.
- Lemke, C. (2005). *Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS*. Porto Alegre, Brasil: Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística.
- Lopes dos Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Mackinnon, D., Fairchild, A., & Fritz, M. (s.d.).
- Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. . (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 1543-1567.

- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Allen e Meyer para o contexto português. *Comportamento organizacional ie gestão*, 115-133.
- Nasurdin, A., Hemdi, M., & Guat, L. (2008, January). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 15–36.
- Neves, J., Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-83.
- Paauwe, J. (2009, January). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 129–142.
- Pedro, L. (2012). Cidadania Organizacional. Em *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Pereira, R. &. (2004). A importância da qualidade de vida no trabalho para a empresa do século XXI. *Revista de Divulgação Técnico-Científica do ICPG*, 2 (6), 51-55.
- Polainas, M. (2012). Acolhimento e integração. Em A. Neves, & R. da Costa, *Gestão de Recursos Humanos de A a Z* (pp. 23-28). Lisboa : Editora RH.
- Salgueiro, M. (2008). Modelo de Comportamento Organizacional" de Mayer&Allen para o Contexto Português. *Working Paper*, 125-123.
- Schein, V. M. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Jornal*.
- Schein, V. M. (1994).
- Smith, T., & McMillan, B. (2001). A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling. *Paper presented at the Annual Meeting of Southwest Educational Research Association*. New Orleans.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Yaghoubi, E., Mashinci, S., & Hadi, A. (2011). An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI). *Modern Applied Science* .

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (Mark A. Youndt¹, Scott A. Snell¹, James W. Dean Jr.² and David P. Lepak³). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy Management*, 1996, August 1 .

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

TABELA A 1 - APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

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



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

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

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

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

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

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

B. Integração e Acolhimento

Nesta secção, pedimos-lhe que pense na Integração e Acolhimento implementada pela Organização/Empresa. Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

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

Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

C. A Ligação à Empresa

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

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

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

D. Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

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

1. Ajudo os outros colegas quando estes estão sobrecarregados com trabalho.	1	2	3	4	5
2. Sou pontual todos os dias.	1	2	3	4	5
3. Voluntario-me para realizar algumas tarefas dentro da empresa.	1	2	3	4	5
4. Ajudo a organizar encontros de convívio entre colegas.	1	2	3	4	5
5. Participo em tarefas voluntárias.	1	2	3	4	5
6. Não perco demasiado tempo com conversas não relacionadas com o	1	2	3	4	5

trabalho.					
7. Participo em encontros voluntários.	1	2	3	4	5
8. Não faço intervalos demasiado grandes.	1	2	3	4	5
9. Ajudo os colegas novos na organização.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

TABELA B 1- ANÁLISE DESCRITIVA RELATIVA À VARIÁVEL IDADE

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	525	19	63	39,40	9,772
Valid N (listwise)	525				

TABELA B 2 - ANÁLISE DESCRITIVA RELATIVA À VARÁVEL GÉNERO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	180	34,3	34,3	34,3
Valid Feminino	345	65,7	65,7	100,0
Total	525	100,0	100,0	

TABELA B 3 - ANÁLISE DESCRITIVA RELATIVA À VARIÁVEL HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Inferior ou igual ao 12º ano	150	28,6	28,6	28,6
Frequência Universitária	83	15,8	15,8	44,4
Valid Licenciatura ou Superior	292	55,6	55,6	100,0
Total	525	100,0	100,0	

TABELA B 4 - ANÁLISE DESCRITIVA RELATIVA À VARIÁVEL ANTIGUIDADE

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Antiguidade	525	,083	40,000	11,99146	9,245851
Valid N (listwise)	525				

TABELA B 5 - ANÁLISE DESCRITIVA RELATIVA À VARIÁVEL CONTRATO DE TRABALHO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Contrato sem termo (efectivo)	396	75,4	75,4	75,4
Contrato a termo certo	67	12,8	12,8	88,2
Valid Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	20	3,8	3,8	92,0
Outro	42	8,0	8,0	100,0
Total	525	100,0	100,0	

ANEXO C – Análise de Outliers

TABELA C 1 - EXTREME VALUES

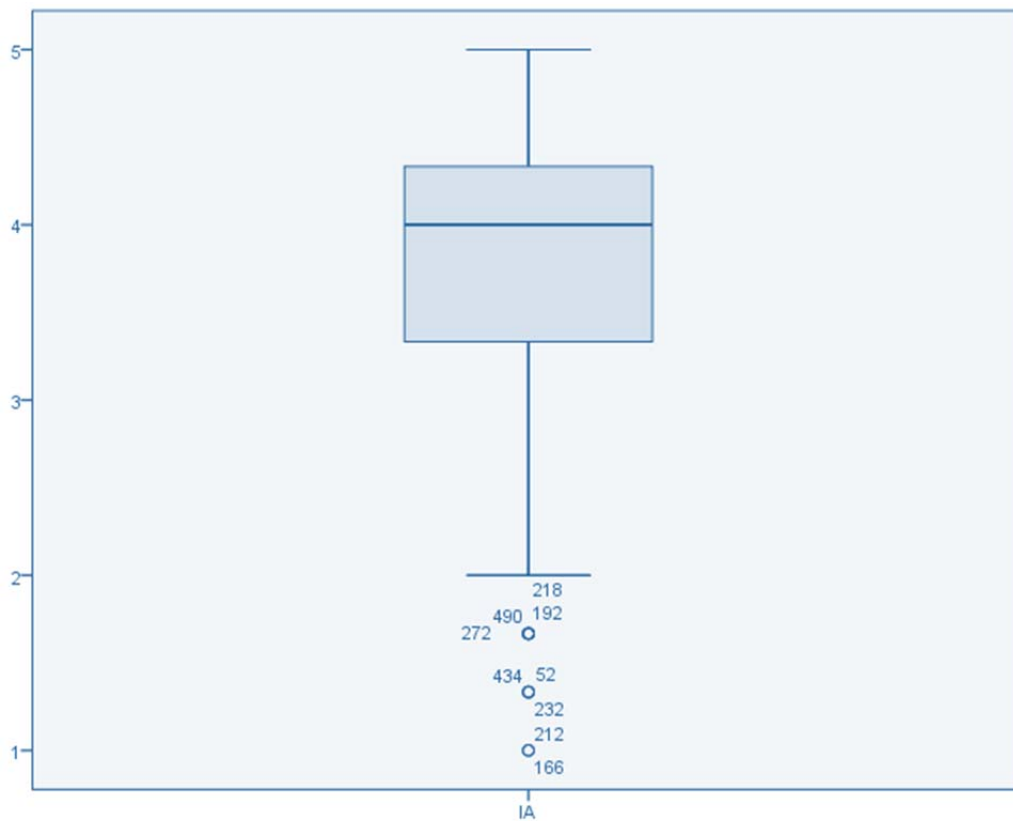
		Case Number	Value
		1	11
		2	13
	Highest	3	36
		4	49
IA		5	57
		1	212
		2	166
	Lowest	3	434
		4	232
		5	52
		1	8
		2	11
	Highest	3	59
		4	137
C A		5	169
		1	423
		2	400
	Lowest	3	166
		4	420
		5	184
		1	59
CCO	Highest	2	87
		3	207

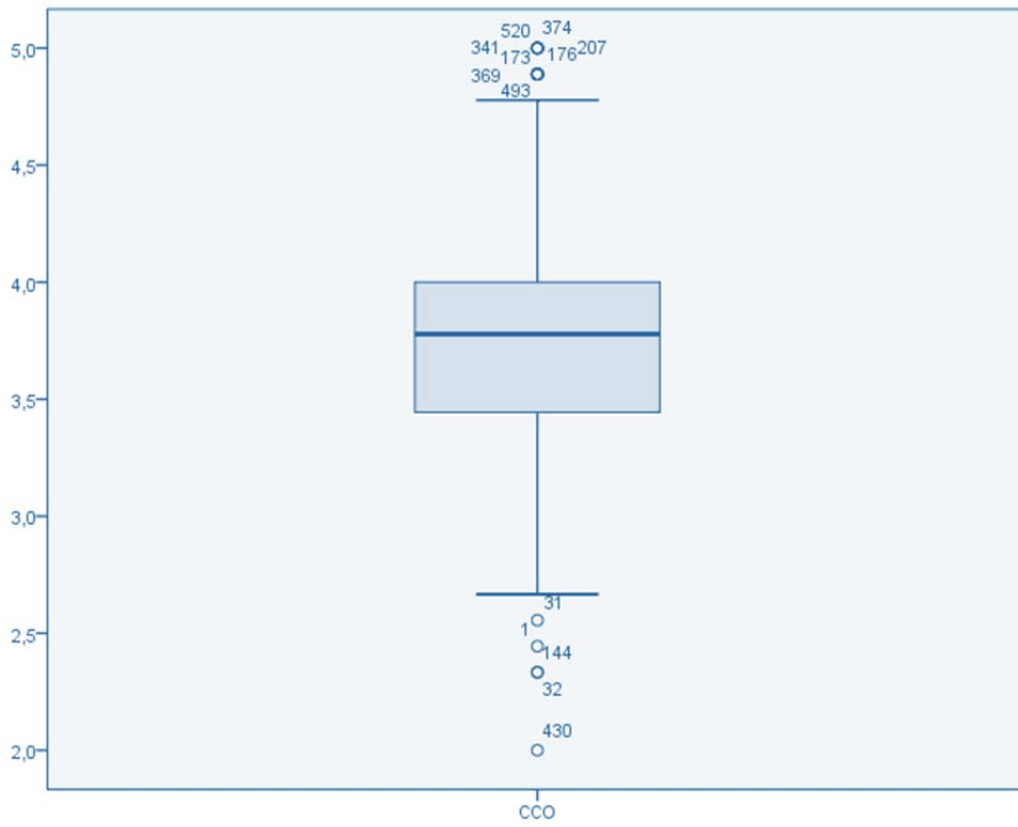
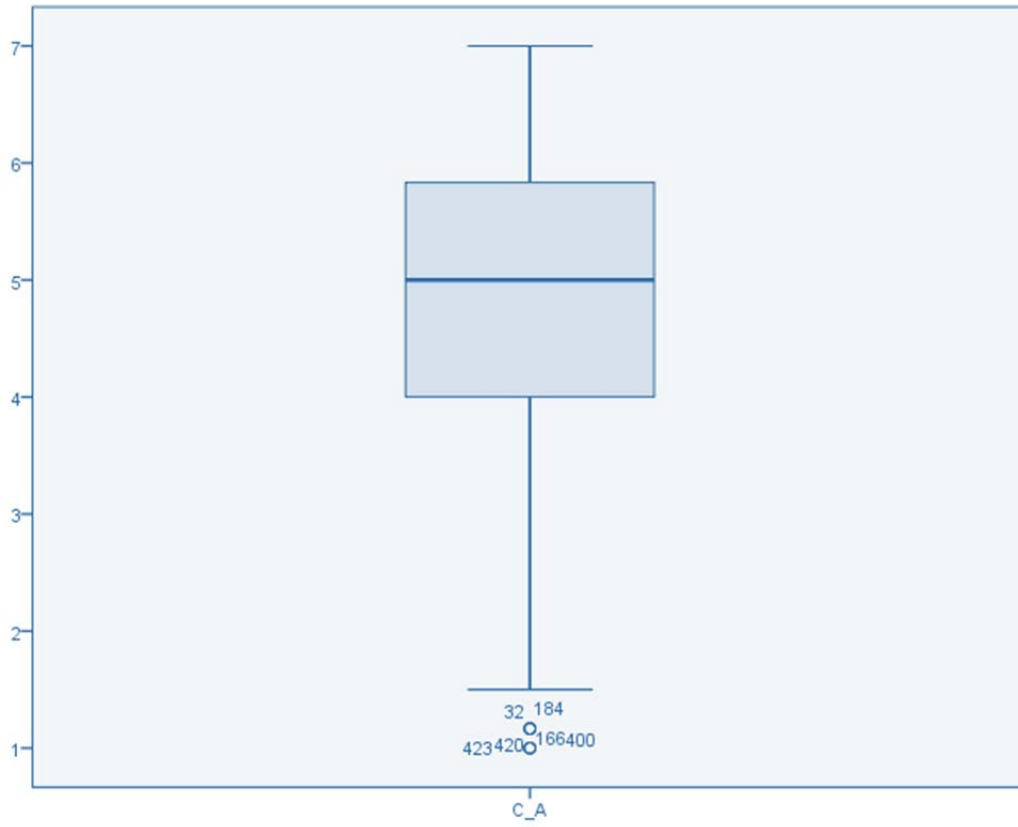
	4	341	5,00
	5	374	5,00 ^a
	1	430	2,00
	2	144	2,33
Lowest	3	32	2,33
	4	1	2,44
	5	31	2,56

a. Only a partial list of cases with the value 5,00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 7,00 are shown in the table of upper extremes.

c. Only a partial list of cases with the value 1,17 are shown in the table of lower extremes.





ANEXO D – Qualidades Métricas

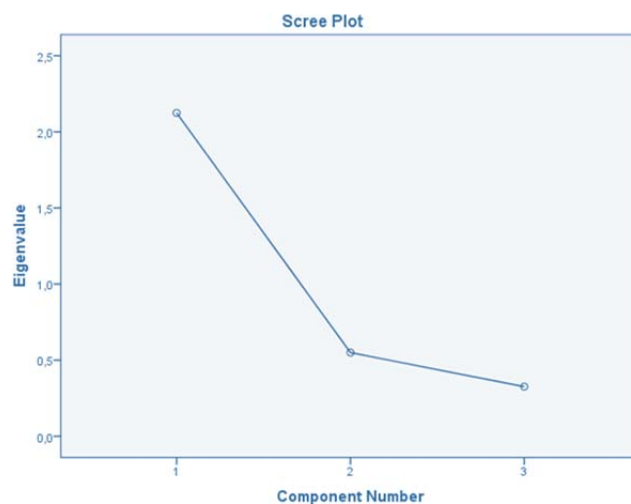
1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala de Integração e Acolhimento

1.1.1 Análise da Validade

1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória

TABELA D 1 - SCREE PLOT DA ANÁLISE FATORIAL DA ESCALA DE INTEGRAÇÃO E ACOLHIMENTO



1.1.2 Análise da Fiabilidade

TABELA D 2 - CASE PROCESSING SUMMARY

	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

TABELA D 3 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	3

TABELA D 4 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IA_1	7,73	2,585	,642	,713
IA_2	7,65	2,472	,715	,627
IA_3	7,49	3,235	,562	,793

1.1.3 Análise da Sensibilidade

TABELA D 5 - STATISTICS

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
IA_1	525	0	4,00	-,923	,372	1	5
IA_2	525	0	4,00	-,953	,674	1	5
IA_3	525	0	4,00	-,957	1,344	1	5

TABELA D 6 - DESCRIPTIVES

	Statistic	Std. Error
Mean	3,8114	,03454
Lower Bound	3,7436	
95% Confidence Interval for Mean		
Upper Bound	3,8793	
5% Trimmed Mean	3,8578	
Median	4,0000	
Variance	,626	
Std. Deviation	,79130	
Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Range	4,00	
Interquartile Range	1,00	
Skewness	-,863	,107
Kurtosis	,786	,213

TABELA D 7 - TESTS OF NORMALITY

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
IA	,198	525	,000	,921	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

1.2 Escala de Compromisso Afetivo

1.2.1 Fiabilidade

TABELA D 8 - CASE PROCESSING SUMMARY

	N	%
Valid	525	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

TABELA D 9 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	6

TABELA D 10 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_A_1	24,26	43,951	,496	,868
C_A_2	23,82	42,651	,654	,838
C_A_3i	24,08	41,276	,649	,839
C_A_4i	23,58	40,327	,744	,822
C_A_5	23,70	43,093	,659	,838
C_A_6i	23,87	40,553	,741	,822

1.2.2 Sensibilidade

TABELA D 11 - STATISTICS

	N	Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid					
	Missing					
C_A_1	525	0	5,00	-,402	-,896	1 7
C_A_2	525	0	5,00	-,761	-,252	1 7
C_A_3i	525	0	5,00	-,377	-1,030	1 7
C_A_4i	525	0	6,00	-,886	-,212	1 7
C_A_5	525	0	5,00	-,783	-,040	1 7
C_A_6i	525	0	5,00	-,549	-,681	1 7

TABELA D 12 - DESCRIPTIVES

	Statistic	Std. Error
Mean	4,7771	,05578
Lower Bound	4,6676	
Upper Bound	4,8867	
5% Trimmed Mean	4,8298	
Median	5,0000	
Variance	1,634	
Std. Deviation	1,27819	
Minimum	1,00	
Maximum	7,00	
Range	6,00	

Interquartile Range	1,83	
Skewness	-,607	,107
Kurtosis	,022	,213

TABELA D 13 - TESTS OF NORMALITY

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_A	,089	525	,000	,967	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

1.3 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

1.3.1 Fiabilidade

TABELA D 14 - CASE PROCESSING SUMMARY

		N	%
	Valid	525	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	525	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

TABELA D 15 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	9

TABELA D 16 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	29,58	18,763	,390	,722
CCO_2	29,82	17,837	,309	,734
CCO_3	29,92	16,658	,547	,693
CCO_4	30,54	16,295	,447	,710
CCO_5	30,34	15,451	,591	,680
CCO_6	30,43	18,174	,248	,746
CCO_7	30,57	16,143	,503	,699
CCO_8	29,73	18,216	,355	,725
CCO_9	29,54	18,734	,415	,720

TABELA D 17 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3

TABELA D 18 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_4	6,71	3,485	,562	,802
CCO_5	6,51	3,227	,698	,656
CCO_7	6,74	3,370	,659	,699

TABELA D 19 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	3

TABELA D 20 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_1	8,16	1,423	,514	,427
CCO_3	8,50	1,121	,391	,637
CCO_9	8,12	1,560	,436	,530

TABELA D 21 - RELIABILITY STATISTICS

Cronbach's Alpha	N of Items
,501	3

TABELA D 22 - ITEM-TOTAL STATISTICS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CCO_2	7,45	2,210	,251	,517
CCO_6	8,06	2,042	,286	,462
CCO_8	7,36	2,174	,442	,227

1.3.2 Sensibilidade

TABELA D 23 - STATISTICS

	N		Median	Skewness	Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
CCO_1	525	0	4,00	-,406	,245	2	5
CCO_2	525	0	4,00	-,846	,169	1	5
CCO_3	525	0	4,00	-,756	,533	1	5
CCO_4	525	0	3,00	-,328	-,551	1	5
CCO_5	525	0	4,00	-,478	-,324	1	5
CCO_6	525	0	3,00	-,287	-,512	1	5
CCO_7	525	0	3,00	-,240	-,536	1	5
CCO_8	525	0	4,00	-,971	1,551	1	5
CCO_9	525	0	4,00	-,418	,465	2	5

TABELA D 24 - DESCRIPTIVES

	Statistic	Std. Error
Mean	3,7566	,02237
95% Confidence Interval for Mean		
Lower Bound	3,7127	
Upper Bound	3,8006	
CCO 5% Trimmed Mean	3,7557	
Median	3,7778	
Variance	,263	
Std. Deviation	,51256	

Minimum	2,00	
Maximum	5,00	
Range	3,00	
Interquartile Range	,56	
Skewness	-,015	,107
Kurtosis	,072	,213

TABELA D 25 - TESTS OF NORMALITY

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO	,074	525	,000	,991	525	,003

a. Lilliefors Significance Correction

TABELA D 26 - DESCRIPTIVES

	Statistic	Std. Error
Mean	4,1295	,02341
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,0835
	Upper Bound	4,1755
5% Trimmed Mean	4,1459	
Median	4,0000	
Variance	,288	
Std. Deviation	,53636	
Minimum	2,00	

	Maximum	5,00	
	Interquartile Range	,67	
	Skewness	-,190	,107
	Kurtosis	,112	,213
	Mean	3,8133	,02857
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,7572	
		Upper Bound 3,8695	
	5% Trimmed Mean	3,8259	
	Median	4,0000	
CCO_C	Variance	,429	
	Std. Deviation	,65469	
	Minimum	1,67	
	Maximum	5,00	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,303	,107
	Kurtosis	-,154	,213
	Mean	3,3270	,03810
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,2521	
		Upper Bound 3,4018	
CCO_VC	5% Trimmed Mean	3,3489	
	Median	3,3333	
	Variance	,762	
	Std. Deviation	,87295	

Minimum	1,00	
Maximum	5,00	
Interquartile Range	1,33	
Skewness	-,355	,107
Kurtosis	-,153	,213

TABELA D 27 - TESTS OF NORMALITY

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CCO_A	,195	525	,000	,933	525	,000
CCO_C	,128	525	,000	,965	525	,000
CCO_VC	,121	525	,000	,969	525	,000

a. Lilliefors Significance Correction

2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

TABELA D 28 - DESCRIPTIVE STATISTICS

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
IA	525	1,00	5,00	3,8114	,79130	-,863	,786
C_A	525	1,00	7,00	4,7771	1,27819	-,607	,022
CCO	525	2,00	5,00	3,7566	,51256	-,015	,072
CCO_A	525	2,00	5,00	4,1295	,53636	-,190	,112

CCO_C		525	1,67	5,00	3,8133	,65469	-,303	-,154
CCO_VC		525	1,00	5,00	3,3270	,87295	-,355	-,153
Valid (listwise)	N	525						

3. Relação entre as Variáveis Demográficas e as Variáveis em Estudo
Idade

TABELA D 29 - MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,122 ^a	,015	,013	,78615

a. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 30 - ANOVA^A

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4,879	1	4,879	7,895	,005 ^b
1	Residual	323,230	523	,618		
	Total	328,109	524			

a. Dependent Variable: IA

b. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 31 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,200	,143		29,447	,000
Idade	-,010	,004	-,122	-2,810	,005

a. Dependent Variable: IA

TABELA D 32 - MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,134 ^a	,018	,016	1,26793

a. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 33 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,297	1	15,297	9,515	,002 ^b
Residual	840,796	523	1,608		
Total	856,092	524			

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 34 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,088	,230		17,770	,000
Idade	,017	,006	,134	3,085	,002

a. Dependent Variable: C_A

TABELA D 35 - MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,113 ^a	,013	,011	,50977

a. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 36 - ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,757	1	1,757	6,762	,010 ^b
Residual	135,909	523	,260		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), Idade

TABELA D 37 - COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,523	,092		38,089	,000
Idade	,006	,002	,113	2,600	,010

a. Dependent Variable: CCO

Antiguidade

TABELA D 38 - MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,135 ^a	,018	,016	1,26771

a. Predictors: (Constant), Antiguidade

TABELA D 39 - ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15,581	1	15,581	9,695	,002 ^b
1 Residual	840,511	523	1,607		
Total	856,092	524			

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors: (Constant), Antiguidade

TABELA D 40 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,553	,091		50,224	,000
1 Antiguidade	,019	,006	,135	3,114	,002

a. Dependent Variable: C_A

Género

TABELA D 41 - GROUP STATISTICS

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Masculino	180	3,6519	,47612	,03549
ccc	Feminino	345	3,8113	,52297	,02816

TABELA D 42 - GROUP STATISTICS

	Levene's Test		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	2,404	,122	-3,417	523	,001	-,15942	,04666	-,25108	-,06777
CCO Equal variances not assumed			-3,519	394,031	,000	-,15942	,04530	-,24848	-,07036

Contrato de Trabalho

TABELA D 43 – ANOVA

C_A					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,459	3	4,820	2,983	,031
Within Groups	841,634	521	1,615		
Total	856,092	524			

TABELA D 44 - MULTIPLE COMPARISONS

Dependent Variable: C_A

Tukey HSD

(I) Vínculo	(J) Vínculo	Mean	Std.	Sig.	95% IC
-------------	-------------	------	------	------	--------

		Difference (I-J)	Error	Lower Bound	Upper Bound	
	Contrato a termo certo	,44830*	,16790	,039	,0156	,8810
Contrato sem termo (efectivo)	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	,37466	,29129	,572	-,3761	1,1254
	Outro	-,09121	,20626	,971	-,6228	,4404
	Contrato sem termo (efectivo)	-,44830*	,16790	,039	-,8810	-,0156
Contrato a termo certo	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-,07363	,32385	,996	-,9083	,7611
	Outro	-,53950	,25015	,137	-1,1842	,1052
	Contrato sem termo (efectivo)	-,37466	,29129	,572	-1,1254	,3761
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato a termo certo	,07363	,32385	,996	-,7611	,9083
	Outro	-,46587	,34530	,532	-1,3558	,4241
	Contrato sem termo (efectivo)	,09121	,20626	,971	-,4404	,6228
Outro	Contrato a termo certo	,53950	,25015	,137	-,1052	1,1842
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	,46587	,34530	,532	-,4241	1,3558

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

4. Correlações

TABELA D 45 – CORRELATIONS

	IA	C_A	CCO	CCO_A	CCO_C	CCO_VC
IA	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
C_A	Pearson Correlation	,275**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
CCO	Pearson Correlation	,104*	,329**	1		
	Sig. (2-tailed)	,017	,000			
CCO_A	Pearson Correlation	,106*	,248**	,755**	1	
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,000		
CCO_C	Pearson Correlation	,073	,137**	,672**	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	,094	,002	,000	,000	
CCO_VC	Pearson Correlation	,063	,325**	,794**	,416**	,190**
	Sig. (2-tailed)	,151	,000	,000	,000	,000
	N	525	525	525	525	525

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. Hipóteses

Hipótese 1

TABELA D 46 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,104 ^a	,011	,009	,51028

a. Predictors: (Constant), IA

b. Dependent Variable: CCO

TABELA D 47 - ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,482	1	1,482	5,692	,017 ^b
1 Residual	136,184	523	,260		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), IA

TABELA D 48 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,500	,110		31,922	,000
IA	,067	,028	,104	2,386	,017

a. Dependent Variable: CCO

TABELA D 49 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,106 ^a	,011	,009	,53385

a. Predictors: (Constant), IA

b. Dependent Variable: CCO_A

TABELA D 50 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,698	1	1,698	5,957	,015 ^b
1 Residual	149,050	523	,285		
Total	150,748	524			

a. Dependent Variable: CCO_A

b. Predictors: (Constant), IA

TABELA D 51 - COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,855	,115		33,607	,000
1 IA	,072	,029	,106	2,441	,015

a. Dependent Variable: CCO_A

Hipótese 2

TABELA D 52 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,275 ^a	,076	,074	1,22995

a. Predictors: (Constant), IA

b. Dependent Variable: C_A

TABELA D 53 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	64,910	1	64,910	42,908	,000 ^b
1 Residual	791,182	523	1,513		
Total	856,092	524			

a. Dependent Variable: C_A

b. Predictors: (Constant), IA

TABELA D 54 - COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,082	,264		11,660	,000	
IA	,445	,068		,275	6,550	,000

a. Dependent Variable: C_A

TABELA D 55 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,329 ^a	,108	,107	,48442

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO

TABELA D 56 - ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	14,936	1	14,936	63,650	,000 ^b
1 Residual	122,730	523	,235		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), C_A

TABELA D 57 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,126	,082		38,178	,000
1 C_A	,132	,017	,329	7,978	,000

a. Dependent Variable: CCO

TABELA D 58 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,248 ^a	,061	,060	,52012

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_A

TABELA D 59 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9,261	1	9,261	34,235	,000 ^b
1 Residual	141,486	523	,271		
Total	150,748	524			

a. Dependent Variable: CCO_A

b. Predictors: (Constant), C_A

TABELA D 60 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,633	,088		41,326	,000
C_A	,104	,018		,248	5,851 ,000

a. Dependent Variable: CCO_A

TABELA D 61 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,137 ^a	,019	,017	,64913

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_C

TABELA D 62 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,220	1	4,220	10,015	,002 ^b
1 Residual	220,376	523	,421		
Total	224,596	524			

a. Dependent Variable: CCO_C

b. Predictors: (Constant), C_A

TABELA D 63 - COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,478	,110		31,703	,000
1 C_A	,070	,022	,137	3,165	,002

a. Dependent Variable: CCO_C

TABELA D 64 - MODEL SUMMARY^B

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 ^a	,106	,104	,82632

a. Predictors: (Constant), C_A

b. Dependent Variable: CCO_VC

TABELA D 65 – ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42,209	1	42,209	61,817	,000 ^b
1 Residual	357,104	523	,683		
Total	399,312	524			

a. Dependent Variable: CCO_VC

b. Predictors: (Constant), C_A

TABELA D 66 – COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,266	,140		16,228	,000
1 C_A	,222	,028	,325	7,862	,000

a. Dependent Variable: CCO_VC

TABELA D 67 - MODEL SUMMARY^C

Model	R	R	Adjusted R	Std. Error of	Change Statistics				
	Square	Square	Square	the Estimate	R Square	F	df1	df2	Sig. F
					Change	Change			Change
1	,104 ^a	,011	,009	,51028	,011	5,692	1	523	,017
2	,330 ^b	,109	,105	,48484	,098	57,344	1	522	,000

a. Predictors: (Constant), IA

b. Predictors: (Constant), IA, C_A

c. Dependent Variable: CCO

TABELA D 68 - ANOVA^A

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1,482	1	1,482	5,692	,017 ^b
1 Residual	136,184	523	,260		
Total	137,666	524			
Regression	14,962	2	7,481	31,825	,000 ^c
2 Residual	122,704	522	,235		
Total	137,666	524			

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors: (Constant), IA

c. Predictors: (Constant), IA, C_A

TABELA D 69 - COEFFICIENTS^A

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,500	,110		31,922	,000
IA	,067	,028	,104	2,386	,017
2 (Constant)	3,098	,117		26,492	,000
IA	,009	,028	,014	,329	,742
C_A	,131	,017	,325	7,573	,000

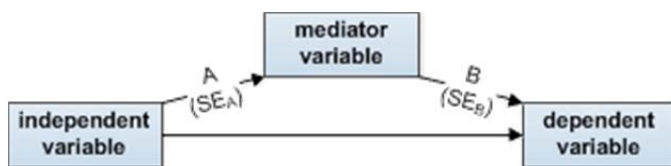
a. Dependent Variable: CCO

TABELA D 70 - EXCLUDED VARIABLES^A

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 C_A	,325 ^b	7,573	,000	,315	,924

a. Dependent Variable: CCO

b. Predictors in the Model: (Constant), IA



A:

B:

SE_A:

SE_B:

Sobel estatística de teste: 4.98809903

Probabilidade unicaudal: 0.00000030

Probabilidade bi-caudal: 0.00000061