



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**GESTÃO RECURSOS HUMANOS E EMPREGABILIDADE - O EFEITO
MODERADOR DO CONTRATO DE TRABALHO**

Paula Falé – nº. 17975

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

Dissertação de mestrado realizado sob a orientação de
Prof. Dr. Francisco Cesário apresentada no Ispa –
Instituto Universitário para a obtenção e de grau de mestre na
especialidade de Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

Walt Disney referiu que se podemos sonhar, também podemos tornar os nossos sonhos realidade. Foi isso que fiz. A Psicologia sempre me fascinou. Algo tinha ficado por concretizar. Recordo as 2 questões colocadas em entrevista de acesso: “Porquê o Ispa? Porquê a Psicologia? O que respondi na altura não importa, o que responderia agora é que é preciso “viver no Ispa” para poder sentir a áurea positiva em que somos envolvidos.

Em primeiro lugar tenho que agradecer ao meu marido, Pedro, pela força e apoio incondicional que me deu ao longo destes 5 anos. À minha mãe, Fernanda, que tornou possível a minha constante ausência nocturna sem que nada tremesse. Ao Gonçalo e ao Alexandre, os meus tesouros mais valiosos, que durante 5 anos viram a presença da mãe reduzida a muito pouco. Obrigada família maravilhosa.

Os meus 3 primeiros anos no Ispa foram de verdadeira amizade, companheirismo, partilha ou não fosse esta a família com quem mais privei: sem qualquer tipo de ordem devo muito a excelentes companheiros de aventura: a Zezinha, a Carminda, O Jorge, O João Correia, o António Simão, a Rute e a Rita (sempre gostei de dizer isto assim), a Cátia, a Anabela, a Cristina que infelizmente a vida se encarregou de logo no 1º. Ano a impossibilitar de continuar, e todos os outros que não referi. Obrigada!

Agradeço igualmente às colegas de Mestrado que de uma ou outra forma tornaram possível que prosseguisse sem olhar para trás: a Inês, a Tânia, a Andreia e a Ana. À Ana devo um agradecimento especial pois sempre acreditou que tudo seria concretizável. Obrigada pela perseverança, pelas explicações e pelo apoio incondicional.

À Randstad agradeço o apoio e confiança de que o curso nunca se sobreporia às responsabilidades profissionais... e aqui está!!! Promessa cumprida.

Ao Prof. Francisco Cesário tenho que agradecer a paciência, a confiança e sobretudo a enorme força e persistência que me incutiu para que hoje estivesse aqui a escrever estas poucas palavras. Obrigada de coração!

RESUMO

O objetivo deste estudo pretende avaliar qual o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos, na sua globalidade, nomeadamente, integração e acolhimento, formação, avaliação de desempenho, carreira, recompensas, comunicação e celebração/reconhecimento, sobre a perceção interna e externa de empregabilidade, moderada através do tipo de contrato de trabalho. Para tal foi construído o seguinte problema: Que relação poderá existir entre a perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a perceção de empregabilidade dos Trabalhadores? Será que esta relação é afetada pelo tipo de contrato de trabalho? As hipóteses de estudo formuladas para encontrar resposta ao problema foram: (I) As Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um efeito positivo na perceção de empregabilidade tanto ao nível da dimensão interna como ao nível da dimensão externa, (II) o tipo de contrato tem um efeito moderador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a perceção de Empregabilidade Interna e Externa.

Participaram neste estudo 525 trabalhadores em contexto ativo de mercado de trabalho, inseridos em diversas Organizações de todo o País. Verificou-se uma relação positiva entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a perceção de Empregabilidade Interna e Externa. Contudo o efeito moderador do tipo de Contrato de Trabalho nesta relação não se verificou.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Empregabilidade, Tipo de Contrato de Trabalho

ABSTRACT

The objective of this study aims to assess the impact of the practice of Human Resources Management as a whole, namely, integration and hosting, training, performance evaluation, career, communication and celebration rewards / recognition, on the internal and external perception of employability moderate by the type of employment contract. Regarding this problem we have built the following case study: What relationship may exist between perception of Practice Human Resources Management and perceived employability of workers? Does this relationship is affected by the type of employment contract? The study hypotheses formulated to find an answer to the problem were: (I) The practice of Human Resources Management has a positive effect on the perception of employability both in the internal dimension as well as in the external dimension; (II) The type of contract has a moderating effect on the relationship between the practices of Human Resources Management and perception of Employability Internal and External

525 employees participated in this study in the context of active labor market, working in various organizations throughout the country. There was a positive relationship between the practices of Human Resources Management and perception of Employability Internal and External. However, the moderating effect of the type of employment contract in this relationship was not observed.

Keywords: Practice of Human Resources Management, Employability, Type of Employment Contract.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
A Importância do desenvolvimento pessoal	1
REVISÃO DE LITERATURA	4
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	4
Empregabilidade.....	8
O Contrato de Trabalho	13
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	16
MÉTODO	17
Delineamento.....	17
Participantes.....	17
Procedimento de Recolha e Análise de Dados	21
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	23
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	24
<i>Fiabilidade</i>	25
<i>Sensibilidade</i>	26
Instrumentos	26
<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i>	26
<i>Empregabilidade</i>	29
RESULTADOS	31
Escala de Práticas de Gestão de Recursos humanos.....	31
<i>Validade</i>	31
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	31
<i>Fiabilidade</i>	33
<i>Sensibilidade</i>	34
Escala de Empregabilidade.....	35
<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	35
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	38
Comparações entre Médias.....	39
Correlações	42
Testes de Hipóteses	45

DISCUSSÃO.....	49
Limitações	51
Implicações práticas	52
CONCLUSÕES.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXOS	62
ANEXO A – Questionário.....	63
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra	68
ANEXO C – Análise de Outliers.....	70
ANEXO D	72
1. Análise das Qualidades Métricas	72
1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	72
1.1.1 Análise da Fiabilidade	72
1.1.1.1 Análise da Fiabilidade da escala total.....	72
1.1.1.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração	72
1.1.1.3 – Análise de Fiabilidade da dimensão Formação	73
1.1.1.4 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho.....	73
1.1.1.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira	74
1.1.1.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas	74
1.1.1.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação	74
1.1.1.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração	75
1.1.2 Análise da Sensibilidade.....	75
1.1.2.1 Análise da Sensibilidade dos Itens.....	75
1.1.2.2 Análise de Sensibilidade da Escala.....	75
1.2 Escala de Empregabilidade	76
1.2.1 Fiabilidade	76
1.2.1.1 Análise da Fiabilidade da escala total.....	76
1.2.1.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Empregabilidade Interna.....	77
1.2.1.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Empregabilidade externa	77
1.2.2 Sensibilidade.....	78
1.2.2.1 Análise de Sensibilidade dos Itens.....	78
1.2.2.2 Análise de Sensibilidade da escala	78
2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis	80
3 Comparação das Médias	81

3.1 Variável Género.....	81
Género e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	81
Género e Empregabilidade Interna	81
Género e Empregabilidade Externa	82
3.2 Variável Idade.....	82
Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	82
Idade e Empregabilidade Interna	83
Idade e Empregabilidade Externa	83
3.3 Variável Habilitações Literárias	83
Habilitações Literárias e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	83
Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de <i>Tukey</i> HSD	84
Habilitações Literárias e Empregabilidade Interna.....	84
Habilitações Literárias e Empregabilidade Externa.....	84
Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de <i>Tukey</i> HSD.....	85
3.4 Variável Antiguidade.....	85
Antiguidade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	85
Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de <i>Tukey</i> HSD	86
Antiguidade e Empregabilidade Interna	86
Antiguidade e Empregabilidade Externa	86
Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de <i>Tukey</i> HSD.....	87
3.5 Variável Tipo de Contrato de Trabalho.....	87
Tipo de Contrato de Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	87
Comparações Múltiplas – Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Teste de <i>Tukey</i> HSD	88
Tipo de Contrato de Trabalho e Empregabilidade Interna.....	88
Tipo de Contrato de Trabalho e Empregabilidade Externa	88
Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de <i>Tukey</i> HSD.....	89
4. Correlações	90
5. Testes de Hipóteses.....	91
5.1 Hipótese 1	91
5.2 Hipótese 2	94

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Algumas definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	4
Tabela 2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos mais frequentes	5
Tabela 3 – Exemplos de definições de Empregabilidade	10
Tabela 4 – Do antigo ao Novo Acordo Laboral	14
Tabela 5 – Tipos de contrato de trabalho	15
Tabela 6 – Síntese das Hipóteses de Investigação	16
Tabela 7 - Caracterização da amostra	19
Tabela 8 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória	23
Tabela 9 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais)	25
Tabela 10 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	28
Tabela 11 - Escala de Empregabilidade	30
Tabela 12 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória	31
Tabela 13 - Variância Total Explicada	32
Tabela 14 - Matriz com Rotação de Fatores	32
Tabela 15 - Fiabilidade da escala de PGRH	33
Tabela 16 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH	34
Tabela 17 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH	35
Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Modelo a Dois Fatores (M1) e a Quatro Fatores (M2).....	35
Tabela 19 – Fiabilidade da escala de Empregabilidade	37
Tabela 20 - Fiabilidade das dimensões da escala de Empregabilidade	38
Tabela 21 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Empregabilidade	38
Tabela 22 – Teste T para a Variável Género	39
Tabela 23 – ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Idade	40
Tabela 24 – ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Habilitações Literárias	40
Tabela 25 – ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Antiguidade...41	41
Tabela 26 – ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Variável Tipo de Contrato	41
Tabela 27 - Matriz de Correlações de Pearson, Médias, Desvio Padrão e Alpha de Cronbach	44
Tabela 28 – Resultados das Regressões Lineares Simples	45

Tabela 29 – Resultado das Regressões Lineares Múltiplas	46
Tabela 30 – Resultados da Regressão Linear Múltipla	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Heurístico de Empregabilidade	12
Figura 2 – Modelo de Investigação	16
Figura 3 – Distribuição da Variável Idade	19
Figura 4 – Distribuição da variável Género	20
Figura 5 – Distribuição da variável Habilitações Literárias	20
Figura 6 – Distribuição da Variável Antiguidade na Organização	20
Figura 7 – Distribuição da variável Contrato de Trabalho	21
Figura 8 – Modelo a Dois Fatores	36
Figura 9 – Modelo a Quatro Fatores	36

INTRODUÇÃO

A Importância do desenvolvimento pessoal

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos há muito que têm vindo a ser tema de debate e conseqüentemente alvo de vários estudos e investigações, dada a enorme relevância que têm nas atitudes e comportamentos dos colaboradores ao serviço das Organizações.

Vivemos atualmente um contexto conturbado de crise mundial com fortes repercussões em Portugal a vários níveis: financeiros, económicos, sociais e psicológicos, impondo uma alteração de comportamentos e rotinas. Dados recentes de Fevereiro de 2013, cifram o índice de desemprego em 17,5%. Impera a necessidade de desenvolver cada vez mais competências e valências que permitam distinguir todos aqueles que se encontram no mercado de trabalho ativamente ou à procura de reintegração ou primeiro emprego.

Vários são os estudos que se ocuparam de investigar as mais variadas práticas de Gestão de Recursos Humanos e a sua relação com o comprometimento, envolvimento, compromisso organizacional, desempenho e outros. Em menor número serão aqueles levados a cabo em contextos de crise, o que torna relevante encontrar algumas respostas ao abrigo deste contexto e verificar se se encontram diferenças que sejam diretamente afetadas pela escassez de trabalho, desmotivação e menor perceção de empregabilidade interna e externa. Segundo Chambel (2011) as práticas de GRH referem-se às ações levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no exercício da sua atividade profissional.

Da gestão de recursos Humanos à gestão de pessoas há claramente uma evolução até mesmo nos conceitos. Atualmente as organizações focam-se na gestão das pessoas através de procedimentos e metodologias que vão muito além dos tradicionais processos de RH. Mais do que recrutar e selecionar, elaborar descritivos meramente funcionais e gerir o processamento salarial, a área de Recursos Humanos das Organizações detém uma visão global da empresa e do negócio, participando no planeamento estratégico e no delineamento das melhores soluções. Há de facto um excesso de objetivos e uma escassez de ideais, o que exige aos empregadores mais inovação e imaginação para combater o conformismo que por vezes se instala nas organizações e no seio das equipas. Assim devemos salientar processos internos promotores do desenvolvimento de competências tais como a formação, a avaliação de

desempenho e a comunicação que visam melhorar a performance individual. Desta forma as organizações esperam conseguir pessoas fortemente implicadas nos objetivos, flexíveis, cooperantes e empenhadas e ainda conhecedoras do mercado e da concorrência.

É um facto que o mercado de trabalho tem ele igualmente evoluído quer na forma de contratar quer na gestão dos seus ativos, com vista a obter uma redução de custos e aumentar a produtividade. Há 40 anos atrás as Organizações contratavam comumente os seus trabalhadores em regime de contrato por tempo indeterminado. Nos dias de hoje poucas são as Organizações que não recorrem à celebração do contrato a termo e às parcerias com Empresas prestadoras de serviços, quer no âmbito do Trabalho Temporário quer no Outsourcing. Têm como objetivo libertar os seus recursos internos para o Desenvolvimento das atividades “Core” da Empresa e reduzir custos fixos transpondo integralmente para os seus parceiros a responsabilidade da gestão dos processos de Recrutamento e Seleção bem como dos processos administrativos de contratação e pagamento salarial.

Hoje, os contratos a termo certo, incerto e de Trabalho Temporário são uma ferramenta de gestão das Organizações. As características de emprego sofreram grandes alterações nos últimos anos, as quais modificaram consideravelmente as relações entre as pessoas e as Organizações nas quais trabalham (Chambel, 2011).

No contexto atual de profunda crise nos mercados de trabalho, a procura de empregabilidade surge como o novo mediador entre a organização e o indivíduo. Não basta o vínculo contratual dado pela organização, é também necessário que esta fomente o desenvolvimento do colaborador, tornando-o mais atrativo para a Organização (Chambel & Fontinha, 2009).

De acordo com Fugate e Kinicki (cit. por Cesário, 2012) o conceito de empregabilidade tem vindo a despertar recentemente o interesse de vários Investigadores da área da Psicologia do Trabalho e do Comportamento Organizacional que sugerem o enfoque da empregabilidade relacionada com dois níveis: a nível macro, depende das dinâmicas dos mercados e das suas situações de oferta ou de procura e a nível da perceção individual dependendo do grau de empregabilidade, diretamente baseado nas competências profissionais adquiridas e experiência profissional que têm consequências nas atitudes no trabalho, na satisfação, no envolvimento e no bem-estar laboral.

Neste contexto de contração do mercado de emprego e de aumento da procura de flexibilidade laboral, este estudo visa analisar a importância que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas podem ter na formação da perceção do nível de empregabilidade dos trabalhadores, remetendo-nos para as seguintes questões: Que relação

poderá existir entre a percepção das Práticas de Recursos Humanos e a percepção de empregabilidade dos Trabalhadores? Será que esta relação é afetada pelo tipo de contrato de trabalho?

REVISÃO DE LITERATURA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos há muito que vem aplicando um conjunto de práticas diversas cujo objetivo principal visa o desenvolvimento pessoal e organizacional com vista a potenciar em ambos, um elevado nível de *performance*. Das mais variadas práticas de Gestão salienta-se o Recrutamento & Seleção, a Formação, a Avaliação de Desempenho, Remuneração e Benefícios, Reconhecimento, Integração e Acolhimento, Gestão e Desenvolvimento de Carreira, *Coaching*, etc.

Tabela 1 - Algumas definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Referências	Definições
Chambel M. J. (2011)	As PGRH referem-se às ações levadas a cabo pela Empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, conseqüentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua atividade profissional.
Delery e Doty (cit. por Nasurdin, Hemdi & Guat, 2008)	As PGRH são um conjunto de políticas e práticas consistentes, concebidas e implementadas internamente para garantir que o capital humano de uma empresa contribua para a realização dos objectivos de negócio.
Schuler e Jackson, 1987 (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008)	As PGRH são atividades organizacionais orientadas para a gestão dos recursos humanos, garantindo que as mesmas são empregadas no cumprimento dos objetivos organizacionais.

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

Parece haver consenso sobre o teor das práticas, existindo diferentes designações, sendo que na literatura se encontram denominadas por “práticas de implicação” (Arthur, 1994), “Práticas de elevado desempenho” (Huselid, 1995), “Boas práticas” (Pfeffer, 1998) e

“Práticas de elevado envolvimento” (Bae & Lawler, 2000). Apesar de diferenciadas denominações, há consenso no que concerne ao facto de estarem orientadas para desenvolver e manter competências e quanto à implicação organizacional dos colaboradores.

Para Huselid (1995) estas práticas podem melhorar o conhecimento, as competências e o potencial dos colaboradores, elevando, desta forma, a sua motivação, reduzindo a intenção de saída da organização e aumentando a retenção de colaboradores qualificados.

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

Pode-se identificar na literatura que vários autores têm referido diferentes práticas como pertinentes e relevantes de estudo. A revisão de literatura permitiu nomear as práticas de gestão de recursos humanos mais destacadas (tabela 2).

Tabela 2 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos mais frequentes

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

A formação é a prática comumente assinalada pelos quatro autores referidos. Segundo Ceitil (2007), a formação patenteia um processo de carácter intencional e sistemático que é definido para desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos indivíduos no contexto de trabalho. A sua importância é justificada por ser uma prática de natureza estratégica, uma vez que está associado ao desenvolvimento de competências que conduzirá à produção de vantagem competitiva.

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

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

Stewart (cit. por Sun, Aryee e Law, 2007) menciona que ao longo da última década a função da Gestão de Recursos Humanos tem estado sobre pressão para demonstrar a sua contribuição para o desempenho organizacional. Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (cit. por Sun et al, 2007) afirmam que conseqüentemente, a pesquisa em gestão estratégica de recursos humanos examinou a influência no desempenho organizacional das práticas de alto desempenho de recursos humanos, que são práticas coerentes que melhoram as competências dos trabalhadores, a participação na tomada de decisão e a motivação.

Foi identificada por Paauwe e Boselie (2005) uma lista de 26 diferentes práticas de gestão de recursos humanos das quais no *top 4* referiram a formação e desenvolvimento, recompensas e bonificação, gestão de desempenho (incluindo a avaliação) e o recrutamento e seleção rigorosos. Estas quatro práticas podem ser vistas como principais objetivos dos programas estratégicos de gestão de recursos humanos.

Diferente posição tem Pfeffer (cit. por Chang, & Huang, 2005; Monteiro, 2008) que refere a existência de 26 práticas de *SRHM* das quais se salientam sete (sendo mesmo consideradas como melhores práticas): segurança laboral, recrutamento seletivo, autonomia, práticas de remuneração competitivas, programas extensivos de formação, redução da diferença de *status* e partilha da informação.

Monday, Steers & Porter (cit. por Chambel, 2012) referem que o comportamento afetivo é uma ligação emocional com a organização, a qual leva o trabalhador a aceitar os objetivos e valores organizacionais, dirigir os seus esforços no sentido de atingir esses objetivos e querer permanecer fazendo parte dessa mesma organização. É uma atitude que se relaciona a baixo absentismo, baixo *turnover* e baixo desejo de *turnover*, mas também a elevada satisfação no trabalho, elevado desempenho e maior exibição de comportamentos de cidadania organizacional, refere Mathieu & Zajac, Meyer & Allen, Monday e Ricketta (cit. por Chambel 2012).

As práticas de gestão de recursos humanos têm sido referidas como fundamentais para se compreender essa atitude. Wood, de Menezes & Lasaosa (cit. por Chambel 2012) referem que estas são designadas indiferentemente por práticas de elevado comprometimento, de elevado envolvimento ou de elevado desempenho. Tem-se sugerido que as práticas de flexibilidade nos postos de trabalho, de rigor nos mecanismos de seleção, de elevada formação e desenvolvimento, de avaliação de desempenho baseada no mérito e no desenvolvimento, de remuneração competitiva e de atribuição extensa de benefícios, promovem de uma forma conjunta e sinérgica o comprometimento afetivo dos trabalhadores, refere Takeuchi, Wang, Lepak & Takeuhi (cit. por Chambel 2012).

Segundo Chambel (2011) foi considerado no estudo que desenvolveu que, quando os trabalhadores tinham uma perceção positiva dos sistemas de práticas de recursos humanos aplicado pela empresa, não só respondiam reciprocamente com maiores níveis de compromisso afetivo, como também desenvolviam uma perceção de que a organização estava a cumprir com as suas promessas. Esta perceção, por sua vez, indicando também um tratamento favorável da parte da empresa, favorecia essa mesma reciprocidade, que se traduzia em maiores níveis de compromisso afetivo por parte dos trabalhadores.

Existem estudos, de acordo com Esteves (2008), que referem a relação positiva existente entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, revelando que quanto mais os colaboradores percecionam que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. Refere ainda que as práticas de gestão de recursos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Segundo Bamberger e Meshoulam (1997), vários autores consideram que o impacto das estratégias de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas deriva de três fatores inter-relacionados: as práticas de gestão de recursos humanos moldam o capital humano da empresa através dos processos de recrutamento e seleção e desenvolvimento dos empregados; as estratégias de recursos humanos, através de práticas de desenvolvimento de carreiras, de compensação e de benefícios, influenciam a motivação dos empregados, nomeadamente a sua vontade de ficarem na empresa e serem produtivos; as estratégias de recursos humanos contribuem para o desempenho das empresas através de oportunidades de participação que proporcionam aos empregados motivados e talentosos.

Way e Johnson (cit. por Veloso, 2007) referem que as práticas de gestão de recursos humanos para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. Contudo importa mencionar que poderá não existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de recursos humanos.

Importa ainda referir que de acordo com Hinkin e Tracey (2010) as organizações com melhores resultados nesta matéria, têm práticas em comum: uma cultura de preocupação com os colaboradores e de comunicação aberta; horários flexíveis, quando possível, para corresponderem às mudanças de necessidades; métodos inovadores para atrair, selecionar e reter pessoas competentes e leais; os programas de formação são vistos como um investimento; os sistemas de gestão de desempenho são alinhados com os objetivos da organização e ainda programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que remunerem de acordo com o desempenho. Os Autores acrescentam ainda ser possível implementar em qualquer organização este tipo de práticas, podendo ser feitas as devidas adaptações. Não são onerosas e têm grande impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Marchington e Grugulis (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) referem que as PGRH não podem ser aplicadas de modo eficaz isoladamente e o que as torna coerentes é a sua combinação. A semelhante conclusão chegou Ichniowski e colaboradores (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) quando as PGRH são combinadas de diferentes formas os efeitos são muito maiores do que quando as práticas são exploradas isoladamente.

Empregabilidade

De acordo com Chan, (2000) a empregabilidade é conceptualizada como uma forma de trabalho específico e de adaptabilidade ativa que permite aos trabalhadores identificarem e aproveitarem oportunidades de carreira. Como tal, a empregabilidade facilita a movimentação entre postos de trabalho, dentro e entre as organizações. Apesar de a empregabilidade não garantir emprego real, ela aumenta a probabilidade de um indivíduo obter um emprego. Um indivíduo é empregável na medida em que ele ou ela podem apostar nos fatores efetivamente pessoais para negociar questões contextuais.

Fugate, Kinicki e Ashforth, (2004) identificaram a empregabilidade como uma construção psico-social centrada na pessoa enquanto trabalhador competente, para a procura de uma recolocação; indivíduos empregados podem sofrer menos danos psicológicos na perda de emprego e de subsequente desemprego; maior envolvimento na procura de trabalho e maior probabilidade de uma recolocação de elevada qualidade. A empregabilidade é considerada como uma "forma de trabalho de adaptação ativa específica, que permite que o trabalhador identifique e aproveite oportunidades de carreira" (Fugate et al., 2004). A empregabilidade provavelmente facilita a movimentação entre postos de trabalho dentro e entre as organizações (Morrison & Hall, cit por Koen, Klehe & Vianen, 2013) e, em termos de recolocação, aumenta a probabilidade de conquista de um novo emprego (McArdle et al., cit. por Koen et. al, 2013).

Todas as definições de empregabilidade referem-se à capacidade do indivíduo fazer transições no mercado de trabalho (Brown et al.; Forrier & Sels; Hillage & Pollard; McQuaid e Lindsay, cit. por De Cuyper, Berntson e Alarco, 2008). Esta aptidão resulta da capacidade da pessoa, do seu *know-how*, das suas competências, conhecimentos do mercado de trabalho e adaptabilidade (Defillipi & Arthur; De Aderência et al.; de Vries et al.; Van Dam, cit por De Cuyper et al., 2008).

Nas definições de empregabilidade, que na tabela abaixo se apresentam, podemos distinguir aquelas que se parecem basear nas atitudes dos trabalhadores, a saber as definições de Hillage e Van Pollar (1998), de Fugate et al (2004), de Sanders e De Grip (2004), de Van der Heidje e Van der Heidjen (2006) e a de Rothwell e Arnold (2007) e aquelas que adotam uma perspetiva mais aproximada à de Forrier e Sells (2003) que consideraram que a perceção de empregabilidade do trabalhador pode representar valor tanto internamente na organização, como externamente no mercado de trabalho.

Tabela 3 – Exemplos de definições de Empregabilidade

Referência	Definição
Hillage & Pollard (1998, p. 2)	“Capacidade de auto movimento dentro do Mercado de trabalho para aplicar potencial em empregos sustentados”
Forrier & Sells (2003, p. 106)	“Oportunidade de um individuo encontrar emprego no mercado de trabalho interno e/ou externo”
Fugate, Kinicki, & Ashforth (2004, p. 16)	“Uma forma de adaptação específica e ativa que permite aos trabalhadores identificarem e realizarem oportunidades de carreira”
Sanders & De Grip (2004, p.76)	“Capacidade e vontade de ser e permanecer atrativo no mercado de trabalho, antecipando mudanças nas tarefas e ambiente de trabalho, e reagindo a essas mudanças de forma proactiva”
Van der Heijde & Van Der Heidjen (2006, p. 143)	“Capacidade sistemática de obter ou de criar trabalho através da otimização das suas competências”
Rothwell & Arnold (2007, p.25)	“Capacidade de manter o trabalho actual ou obter outro que se deseje”

Para além de Forrier e Sells (2003), mais autores defendem (De Cuyper & De Witte, 2010) que a Perceção de Empregabilidade pode apresentar duas dimensões, a interna e a externa.

De acordo com De Witte (2005), a Empregabilidade interna refere-se à possibilidade de um colaborador sentir que tem oportunidades de carreira no seu atual trabalho, uma vez que as suas competências profissionais potenciam a rotação ou mobilidade interna. Desta forma, e ao sentir que o seu potencial é gerido adequadamente pela organização, o colaborador sente-se reconhecido no local onde desenvolve a atividade. Esta perceção de elevada Empregabilidade interna poderá manifestar-se em níveis mais elevados de satisfação laboral e de compromisso afetivo para com a organização. Elevada empregabilidade interna significa para o trabalhador maior probabilidade de manter o seu emprego atual.

A dimensão de Empregabilidade externa diz respeito à perceção do seu valor no mercado de trabalho. Uma perceção de Empregabilidade externa elevada, aliada a uma conjuntura favorável do mercado, amplia a probabilidade do trabalhador encontrar emprego noutra organização que promova melhores perspetivas de desenvolvimento profissional ou de níveis superiores de compensação/benefícios. Poderá, igualmente, desencadear atitudes de

confiança profissional e de elevados níveis de satisfação laboral, uma vez que o trabalhador desenvolve a sua atividade num ambiente de maior segurança laboral, i.e., se desejar sair, ou se se encontrar perante uma situação imprevista de quebra imprevista de vínculo laboral, sente que poderá com maior facilidade conseguir um emprego alternativo. No entanto, a perceção de elevada Empregabilidade externa pode ter um efeito negativo no compromisso afetivo do colaborador quando este sente que a organização deixou de apostar em si, percecionando e ou desenvolvendo uma posição de incumprimento do seu contrato psicológico (De Cuyper & De Witte, 2010).

Segundo Berntson e colaboradores; Berntson e Marklun; Silla e colaboradores (cit. por Cesário, 2012), o conceito de empregabilidade tem sido, de um modo geral, associado à capacidade, maior ou menor, que temos para encontrar um trabalho, quer seja na situação de procura de primeiro de emprego quer quando pretendemos encontrar outro emprego alternativo por necessidade, particularmente devido ao desejo de mudança opcional ou porque nos encontramos numa situação de desemprego involuntário.

De acordo com os autores Fugate e Kinicki (cit. por Cesário, 2012) o conceito da empregabilidade despertou recentemente o interesse de vários investigadores da área da psicologia do trabalho e do comportamento organizacional que sugerem o enfoque da empregabilidade relacionada com dois níveis: a nível macro, depende das dinâmicas dos mercados e das situações de oferta e procura e a nível da perceção individual dependendo do grau de empregabilidade diretamente baseado nas competências profissionais adquiridas e experiência profissional que tem consequências nas atitudes do trabalho, na satisfação, na implicação e no bem-estar laboral.

Os Autores defendem (Fugate *et al.*, 2004; Van der Heidje & Van de Heidjen, 2005) que a empregabilidade é um requisito essencial, tanto para organizações que precisam competir num ambiente em constante mudança e para os indivíduos que pretendem sucesso na carreira.

A Empregabilidade tem sido tradicionalmente avaliada com recurso a indicadores objetivos da posição de um indivíduo no mercado de trabalho, tais como a educação, formação ou função (De Cuyper et al., 2008). Contudo, mais recentemente, têm sido desenvolvidos indicadores subjetivos de Empregabilidade, com raízes na investigação da perceção de facilidade de movimentação no mercado de trabalho, ou seja, a perceção do indivíduo sobre as alternativas disponíveis no mercado de trabalho interno e/ou externo.

De acordo com diversos estudos realizados (Trevor & Pfeffer, cit. por De Cuyper et al., 2008) pode-se evidenciar que os trabalhadores com elevada Empregabilidade têm maior

potencialidade de abandonar empregos menos gratificantes ou mesmo não satisfatórios e podem agir de acordo com a sua percepção, i.e. perceberem a existência de melhores alternativas de emprego, assumindo um comportamento de procura ativa de novos empregos. Estas ações poderão, eventualmente, promover que os trabalhadores acabem por vir a ingressar em empregos de boa qualidade.

Segundo Fugate e colaboradores (2004) e fazendo um resumo, a literatura enfatiza o importante papel das características individuais de adaptação no trabalho, as quais são defendidas por Ashford e seus colegas (cit. por Fugate et al., 2004), que afirmam que os fatores individuais e psicológicos são essenciais e, muitas vezes sub-representados, como componentes de adaptação eficaz no trabalho. A premissa fundamental é que a empregabilidade é um conjunto sinérgico de características individuais que estão energizadas e geridas pela identidade da carreira do trabalhador. Os autores referem ser 3 as dimensões que compõem o constructo psico-social da empregabilidade. Além de fornecer a base conceptual para a construção da empregabilidade, a adaptação centrada na pessoa ativa também fornece a base conceptual que integra as dimensões que compõem a empregabilidade – a identidade da carreira, a adaptabilidade pessoal e o capital social e humano.

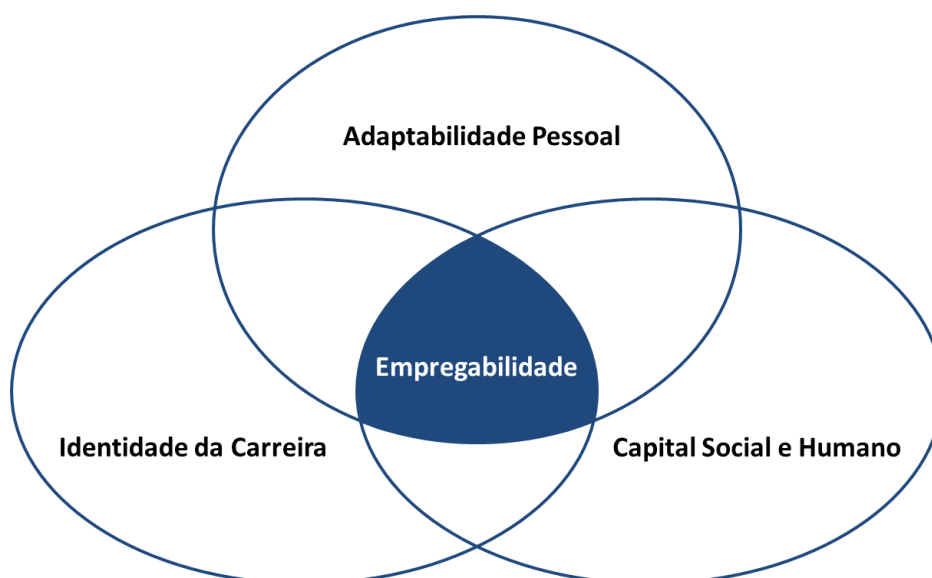


Figura 1 – Modelo Heurístico de Empregabilidade.

O Contrato de Trabalho

Segundo os autores Martinez, G. De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010), assistiu-se nos últimos 40 anos a grandes mudanças no mercado de trabalho em parte devido ao desenvolvimento permanente das tecnologias utilizadas nos processos de produção, à crescente especialização dos trabalhadores e à recessão económica, promovendo, desta forma, uma intensificação da competitividade no mercado a nível global.

Resultado de uma imensa pressão, as organizações são obrigadas a investir numa maior flexibilização dos seus processos de trabalho e a adotar novas formas de trabalho com vista a aumentarem a sua eficácia. A implementação da flexibilização envolve, naturalmente, a gestão dos seus recursos humanos, dando origem a novas formas de contratação de recursos que levam ao aparecimento de equipas formadas por vários tipos de vínculos contratuais (Schirrmester & Limongi, 2010).

Até aos anos 70, o contrato de trabalho especificava nitidamente os direitos e deveres quer do trabalhador quer do empregador na relação laboral. Evidenciava claramente que o empregador proporcionava ao trabalhador uma retribuição monetária, segurança laboral e um emprego para toda a vida em troca de lealdade. Entre os anos 80 e 90 verificaram-se mudanças que promoveram alterações quer ao nível da contratação quer no que diz respeito à sua designação, surgindo a contratação a termo certo, trabalho em *part-time*, trabalho temporário e mais recentemente o teletrabalho (Carochinho, Almeida, Amado, Nunes e Doroteia, 2003).

Segundo Hiltrop (1996) os antigos contratos de trabalho caracterizavam-se por uma estabilidade, permanência, segurança, previsibilidade, justiça e respeito mútuo, enquanto as novas formas de contratos de trabalho baseiam-se numa relação de curto prazo, flexibilidade, incerteza e medo.

Na tabela abaixo podem observar-se as principais diferenças entre o antigo e o novo acordo laboral:

Tabela 4 – Do antigo ao Novo Acordo Laboral (Carochinho, et al, 2003).

Antigo Acordo Laboral	Novo Acordo Laboral
Os contratos de trabalho incidiam sobre a disponibilidade para trabalhar (tempo).	Os contratos de trabalho incidem na concretização de tarefas/obtenção de objetivos (resultados).
Segurança de emprego a longo prazo (em muitos casos para toda a vida).	Não há segurança de emprego.
Cenário de emprego estruturado e previsível. Carreira gerida pela organização.	Cenário de emprego flexível e ambíguo. Carreira gerida pelo próprio trabalhador.
Tempo e esforço recompensados.	Performance esperada.
Ordenados relacionados com a experiência e com o <i>status</i> .	Ordenados relacionados com as performances.
Pagamento justo por boas performances.	Pagamentos elevados por performances Elevadas.
Promoções em troca de comportamentos extra.	Atitudes transacionais.
Confiança e mútuos investimentos.	Pouca confiança e muito cinismo.

De acordo com Lawer; Meyer e Allen (cit. por Chambel & Castanheira, 2005), as organizações recorrem cada vez mais ao contrato de trabalho a termo para fazer face à concorrência ou para adotar uma posição de distinção no mercado, assim, a gestão dos recursos humanos das empresas procura cada vez mais, não só um conjunto de trabalhadores permanentes, mas também flexíveis (Duarte, 2009). A variabilidade de trabalhadores e do seu estatuto é cada vez mais uma característica das empresas contemporâneas (Chambel & Castanheira, 2007).

Desde o início da década de 80, que o número de oportunidade de emprego temporário tem vindo a aumentar, sendo, sobretudo, impulsionado pelos empregadores, que procuram uma maior flexibilidade, desejo de reduzir custos e complexidade administrativa (De Cuyper, Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti, & Schalk, 2007).

Atkinson & Meager (cit. por De Witte e Naswall, 2003), afirmam que as organizações modernas e flexíveis caracterizam-se por uma repartição entre um conjunto de trabalhadores estáveis, que constituem o grupo principal da organização, ao qual são atribuídas as funções principais e que se caracteriza por elevadas remunerações e uma boa qualidade de trabalho; e um grupo instável que é particularmente flexível e ao qual pertencem os trabalhadores os trabalhadores com um contrato de trabalho flexível, isto é, a termo, aos quais se atribuem funções caracterizadas por baixas remunerações e uma menor qualidade de trabalho.

Tabela 5 – Tipos de contrato de trabalho (adaptado de Cardoso, 2010; Castanheira & Caetano, 1999).

Contrato de Trabalho a Termo	
Geralmente celebrado para satisfazer necessidades momentâneas / Temporárias da empresa, pelo período estritamente necessários para a satisfação das mesmas.	
A termo certo	A termo incerto
Celebrado por um prazo fixo. Geralmente	Celebrado por tempo indeterminado, durando
Utilizado nas seguintes circunstâncias:	O tempo necessário à substituição do
<ul style="list-style-type: none"> • Substituição direta ou indireta de um trabalhador (temporariamente impedido de prestar serviço, em licença sem retribuição ou que passou a exercer uma atividade por tempo parcial por um período determinado); • Acréscimo temporário ou excepcional de atividade da empresa; • Atividades sazonais; • Execução de uma tarefa ocasional ou serviço determinado, precisamente definido e não duradouro; • Execução, direção e fiscalização de trabalhos de construção civil, obras públicas, reparações industriais e outros trabalhos de natureza semelhante e temporalidade tanto em regime de empreitada como de administração direta. 	Trabalhador ausente ou à conclusão da atividade que justificou a sua celebração. Geralmente aplicado às seguintes situações: <ul style="list-style-type: none"> • Substituição de um trabalhador; • Atividades sazonais; • Execução, direção e fiscalização de trabalhos de construção civil, obras públicas, reparações industriais e outros trabalhos de natureza semelhante e temporalidade tanto em regime de empreitada como de administração direta; • Desenvolvimento de projetos não inseridos na atividade corrente da entidade empregadora.
Sem Termo ou Tempo Indeterminado	
Contrato de trabalho que pode ser ou não escrito. Qualquer contratação que não coincida com as regras definidas para a contratação a termo, pode vir a ser considerada contratação sem termo.	
Temporário	
Contrato de trabalho celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores (Artº. 2º. Do Decreto-Lei Nº. 358/1989); i.e., um contrato de trabalho “triangular” em que a posição contratual da entidade empregadora é desdobrada entre a empresa de trabalho temporário (que contrata, remunera e exerce poder disciplinar) e o utilizador (que recebe nas suas instalações um trabalhador que não integra os seus quadros e exerce em relação a ele, por delegação da empresa de trabalho temporário, os poderes de autoridade e direção próprios da entidade empregadora).	

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento teórico efetuado visa sustentar a pertinência do estudo da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Percepção de Empregabilidade interna e externa e verificar se o tipo de contrato de trabalho exerce um efeito moderador nessa relação. É uma investigação pertinente uma vez que não existem estudos apresentados que validem esse impacto. As hipóteses formuladas e abaixo enunciadas servirão de base de trabalho a esta investigação.

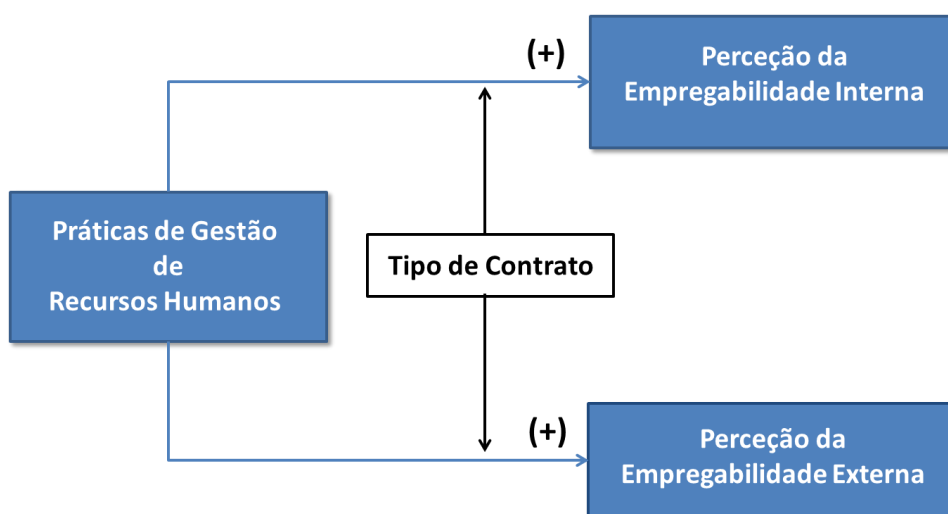


Figura 2 – Modelo de Investigação

Tabela 6 – Síntese das Hipóteses de Investigação

H1	As Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um efeito positivo na percepção de empregabilidade tanto ao nível da dimensão interna como ao nível da dimensão externa.
H2	O tipo de contrato tem um efeito moderador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a percepção de Empregabilidade Interna e Externa.

MÉTODO

Delineamento

Pode-se considerar este estudo como empírico, correlacional, de carácter explanatório e exploratório (D' Oliveira, 2007, uma vez que se pretende explorar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de Empregabilidade Interna e Externa bem como avaliar se este impacto é moderado pelo tipo de Contrato. Trata-se de um estudo explanatório porque existem diversos estudos sobre o impacto das PGRH na Empregabilidade e ao mesmo tempo exploratório porque não se conhecem estudos que investiguem o efeito moderador do Tipo de Contrato de Trabalho na relação atrás descrita.

Tendo em conta que todos os dados foram recolhidos num único momento, o presente estudo é de carácter transversal.

Participantes

No presente estudo os participantes foram seleccionados a partir da população portuguesa residente no território nacional.

Utilizou-se como processo de amostragem 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 no momento em organizações sediadas no território português). Os dados foram recolhidos entre o mês de Dezembro de 2012 e o mês de Janeiro de 2013.

Os dois processos de amostragem referidos possibilitaram a obtenção de uma amostra heterogénea, pois envolve participantes de várias organizações tanto do sector público como do sector privado, com diferentes tipos de contrato de trabalho e variadas categorias profissionais.

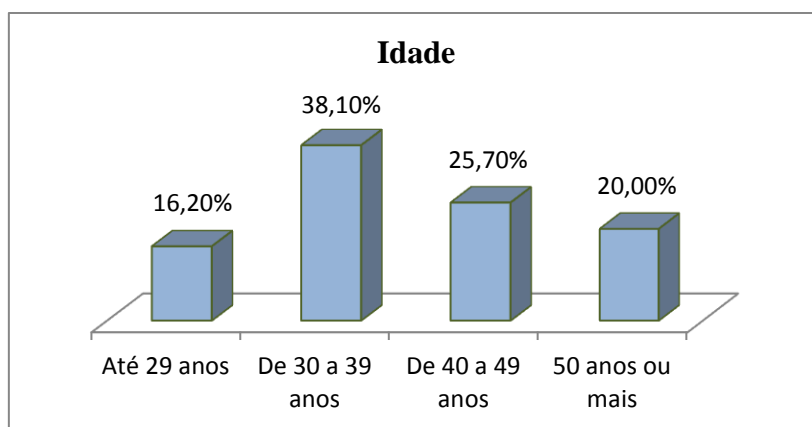
Este tipo de amostras tem como principal questão o facto de poderem não ser representativas da população em geral. Devido a tipos de limitações, como o tempo e o custo, em investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico, ou seja, uma amostra em que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. 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 seleccionar um participante de interesse, que posteriormente vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente (Marôco, 2011).

A faixa etária dos participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo está compreendida entre 19 e 63 anos, dos quais 16.2% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 38.1% têm de 30 a 39 anos, 25.7% têm de 40 a 49 anos e 20.0% têm mais de 50 anos. Em relação ao género distribuem-se do seguinte modo: 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 65.7% ao género feminino. Quanto às suas habilitações literárias, 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 concerne à antiguidade na organização, 5.9% têm menos de um ano de permanência na organização, 47.4% de 1 a 10 anos, 26.3% de 11 a 20 anos, 14.7% de 21 a 30 anos e 5.7% mais de 30 anos. Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, 75.4% possuem um contrato de trabalho sem termo (efectivo), 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. (Tabela 7, Figuras de 3 a 7 e Anexo B).

Tabela 7 - Caracterização da amostra

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

**Figura 3 – Distribuição da Variável Idade**

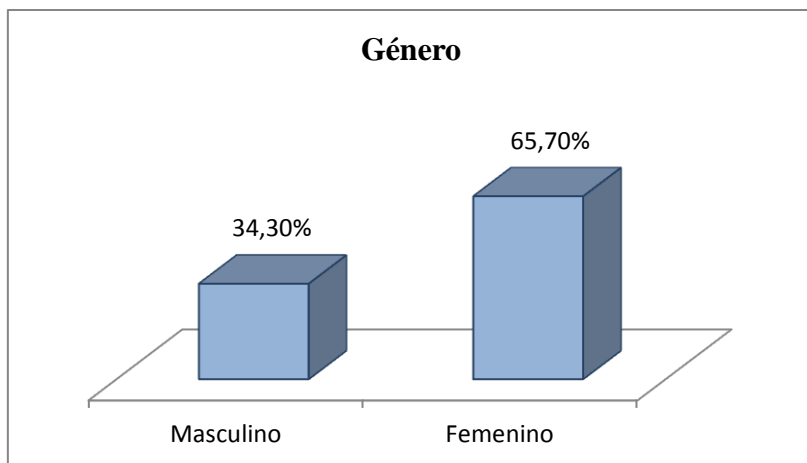


Figura 4 – Distribuição da variável Género

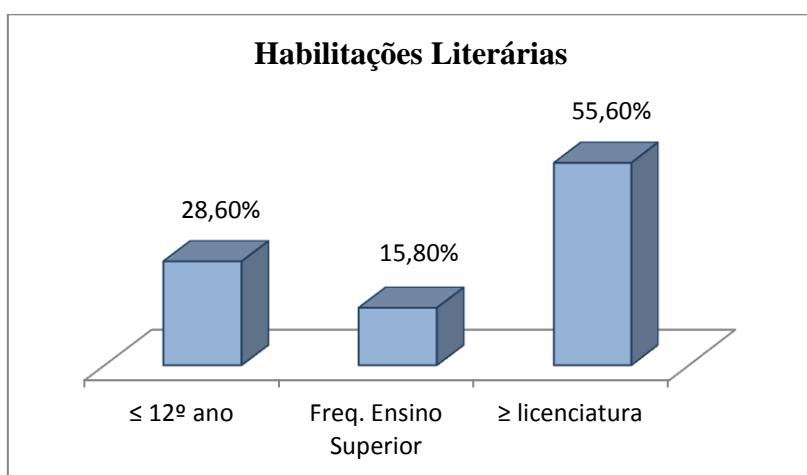


Figura 5 – Distribuição da variável Habilitações Literárias

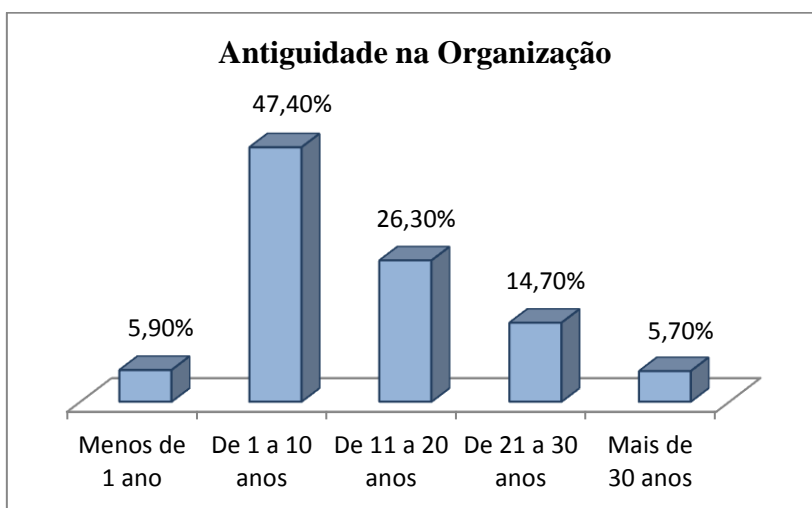


Figura 6 – Distribuição da Variável Antiguidade na Organização

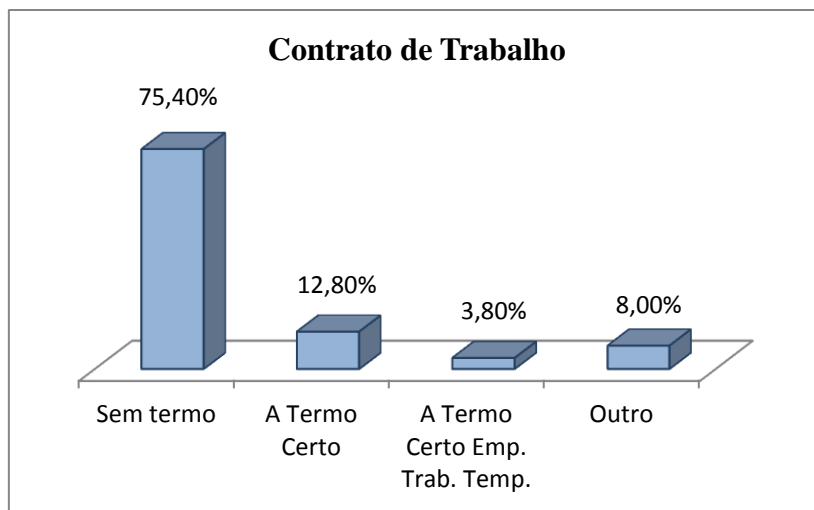


Figura 7 – Distribuição da variável Contrato de Trabalho

Procedimento de Recolha e Análise de Dados

O questionário foi construído na plataforma *Google Docs* com vista à melhoria do processo de aplicação e recolha. O mesmo continha uma pequena informação sobre o objetivo deste estudo e justificava-se a pertinência do mesmo. Aos participantes era pedido que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. O questionário garantia igualmente que as respostas individuais nunca seriam conhecidas, uma vez que a análise a ser feita posteriormente seria do conjunto de todos os participantes.

A variável Género foi convertida 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 codificada da seguinte forma: “1” para os participantes que têm idade igual ou inferior a 29 anos; “2” para os que têm de 30 a 39 anos; “3” para os que têm de 40 a 49 anos; “4” para os que têm mais do que 50 anos. A codificação da variável Habilitações Literárias foi a seguinte: “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”; “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior; 3” para o escalão “Mais de 50 anos”. A codificação da variável Antiguidade na Organização foi a seguinte: “1” para os que têm menos do que um ano de permanência na organização; “2” para os que têm de 1 a 10 anos; “3” para os que têm de 11 a 20 anos; “4” para os que têm de 21 a 30 anos; “5” para os que têm mais do que 30 anos. A codificação da variável tipo de Contrato de Trabalho foi a seguinte: “1” para o contrato “Sem termo”; “2” para o contrato “A termo”; “3” para o contrato “A termo

através de Empresa de Trabalho Temporário”; “4” para “Outro” tipo de contrato (sendo o vínculo predominante o “contrato a termo incerto”).

De acordo com 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. Depois de se fazer a análise gráfica das escalas utilizadas neste estudo verificamos que não existem outliers (Anexo C).

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* com vista à realização da Análise Fatorial Exploratória do instrumento de PGRH, uma vez que é uma escala nova. Esta análise pretende apurar as correlações entre as variáveis originais de modo a identificar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Utilizou-se o programa AMOS *for Windows* para a escala / instrumento de Empregabilidade adaptada de De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010), a fim de se efetuar a Análise Fatorial Confirmatória. Para este instrumento foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a dois e a quatro 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 *Graphics*).

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

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).

Seguidamente procedeu-se à análise da fiabilidade calculando o *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem.

No estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (PGRH e Empregabilidade). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os dois instrumentos.

Efetuarão-se comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua percepção das boas PGRH e de Empregabilidade, como passo seguinte. Os testes utilizados foram o teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas; a ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

Como último passo testou-se o efeito de moderação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (PGRH, Empregabilidade e tipo de Contrato de Trabalho).

Análise Fatorial Exploratória

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

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

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

Tabela 8 – 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

Devemos reter apenas o número mínimo de fatores que nos permitam explicar convenientemente o fenômeno em estudo.

Análise Fatorial Confirmatória

A AFC é usada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida 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).

Especificados os modelos (M1 – Modelo a dois e M2 – Modelo a quatro fatores para a escala da Empregabilidade), 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 verosimilhança ao tamanho da amostra assenta na distribuição central do χ^2 que assume que o modelo se ajusta perfeitamente à população. O χ^2 avalia a discrepância entre o modelo analisado e a matriz de covariância dos dados. Para se rejeitar a hipótese nula de que o modelo especificado reproduz a estrutura das variâncias-covariâncias da população o *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/gf): as mais liberais adotam como valor menor do que cinco (Garcia & Sánchez, 1992); as mais conservadoras consideram como critério de adequação do modelo coeficientes menores do que dois (Ulman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as qua

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

Para 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 abaixo (Tabela 9).

Tabela 9 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade

A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser . se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

A análise da fiabilidade de uma escala e respetivas dimensões realiza-se calculando o coeficiente *Alpha* de *Cronbach* que 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). A aceitabilidade de um *Alpha* de *Cronbach* fixa-se num valor igual ou superior a .70.

Sensibilidade

A sensibilidade dos itens é a capacidade que um item tem e 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.

A sensibilidade de uma escala refere-se ao poder 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 das escalas utilizadas neste estudo.

O indicador da normalidade da distribuição utilizado neste estudo foi o *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). 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, Kline (1998) considerou que, 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.

Instrumentos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Foi utilizada uma escala renovada da autoria de Cesário (2013), que se encontra presentemente em fase de estudo, para medir as Práticas de Gestão de Recursos Humanos. A escala é composta por 21 itens (Tabela 10), distribuídos por 7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Reconhecimento, Comunicação e Celebração) e classificados

numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Aos itens 1, 2 e 3 correspondem a prática de Integração e Acolhimento que tem por objetivo 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.

Os itens 4,5 e 6 correspondem à prática de Formação pretendendo-se saber se a Organização disponibiliza esta prática aos seus colaboradores e se esta incrementa as suas competências bem como o seu valor tanto para a própria organização como para outras.

Os itens 7, 8 e 9 dizem respeito à prática de Avaliação de Desempenho pretendendo-se saber se esta quando aplicada na Organização é clara, se tem carácter qualitativo e quantitativo e se é dado *feedback* da mesma aos colaboradores.

Os itens 10, 11 e 12 dizem respeito à prática de Carreira, pretendendo-se verificar se esta prática existe na organização, isto é, se há oportunidades de progressão na carreira dentro da organização e se estas são devidamente transmitidas aos colaboradores.

À prática de Reconhecimento correspondem os itens 13, 14 e 15 cujo objetivo é perceber se o desempenho dos colaboradores é devidamente reconhecido pela organização e se está de acordo com a função que desempenham.

Os itens 16, 17 e 18 estão relacionados com a prática de Comunicação tendo por objetivo saber se são devidamente divulgadas informações e acontecimentos importantes, e se contribuem para um melhor desempenho dos colaboradores.

Por ultimo os itens 19, 20 e 21 dizem respeito à prática de Celebração pretendendo-se saber se a organização celebra momentos importantes e se fomenta a criação de um espírito de equipa por parte dos colaboradores assim como o orgulho de pertencer à mesma.

Tabela 10 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Empregabilidade

A percepção de empregabilidade foi medida com base na escala de De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010) com 16 itens (Tabela 11) que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

A referida escala foi utilizada no estudo de Nele De Cuyper, Beatrice I.J.M. Van der Heijden & Hans De Witte (2011) e apresentou um *Alpha de Cronbach* de .90 (M=2.85; SD=.98), numa amostra de 560 participantes.

De acordo com os autores, aos 16 itens correspondem, quatro dimensões:

Os itens 2,7,9 e 14 são referentes à Empregabilidade Interna Qualitativa, a qual pretende apurar que percepção tem o colaborador de vir a ocupar uma posição melhor do que a que tem atualmente dentro da mesma organização, caso o seu posto de trabalho seja extinto.

Os itens 1, 5, 11 e 13 dizem respeito à Empregabilidade Interna Quantitativa cujo objetivo é saber que percepção tem o colaborador de vir ocupar outra posição equivalente à atual, caso esta seja cessada.

4, 8, 10 e 16 são os itens correspondentes à Empregabilidade Externa Qualitativa, cujo objectivo é saber que percepção tem o colaborador de vir a ocupar outra posição melhor do que a atual noutra organização caso o seu posto de trabalho seja extinto.

Os itens 3, 6, 12 e 15 correspondem à Empregabilidade Externa Quantitativa com a qual se pretende saber que percepção tem o colaborador de vir ocupar outra posição semelhante à que tem atualmente noutra organização caso esta seja extinta.

Tabela 11 - Escala de Empregabilidade (De Cuyper & De Witte, 2010)

1. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse.
2. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.
3. Seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.
4. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho melhor noutra empresa, se o procurasse.
5. Se pretender, posso facilmente mudar de função.
6. Seria muito fácil mudar para outra empresa, se o quisesse.
7. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.
8. Seria muito fácil arranjar um trabalho melhor, numa outra empresa.
9. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.
10. Seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa, se o quisesse.
11. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.
12. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se o procurasse.
13. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.
14. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.
15. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa.
16. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um emprego melhor.

RESULTADOS

A escala de empregabilidade utilizada neste estudo é uma escala já usada em investigações internacionais, tendo sido traduzida para português. A escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é uma escala nova da autoria de um investigador português não sendo necessária a sua tradução.

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

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Como a escala PGRH é uma escala nova para evidenciar a validade do constructo utilizou-se o método de análise fatorial exploratória.

Os 21 itens que compõem esta escala encontram estrutura em sete PGRH (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho; Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração). Espera-se, por esse motivo, vir a obter sete fatores.

O primeiro passo foi realizar a análise fatorial exploratória forçada a sete fatores na tentativa de averiguar a cada fator corresponde uma das dimensões da escala, sendo a rotação de fatores feita com rotação varimax.

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 12) indicam que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Tabela 12 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	.908	
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	8988.291
	gl	210
	P_value	.000

Feita a extração forçada a sete fatores os resultados obtidos são os que constam da Tabela 14. A percentagem de variância explicada tem o valor de 83,462% (Tabela 13).

Tabela 13 - Variância Total Explicada

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

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Depois de feita a extração a sete fatores verifica-se que cada item só satura em peso fatorial superior a .40 num dos fatores. Todos os pesos fatoriais são superiores a .60.

Tabela 14 - Matriz com Rotação de Fatores

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

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

a. Rotação Convergente em 6 Iterações.

Fiabilidade

Segundo a Tabela 15 o *Alpha de Cronbach* da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Anexo 1.1.1.1) apresenta um valor de .937 que é muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). 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 15).

Tabela 15 - Fiabilidade da escala de PGRH

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

O passo seguinte foi analisar fiabilidade de cada uma das sete dimensões da escala de PGRH, e verificou-se que o *Alpha de Cronbach* das mesmas entre .793 e .948 como se pode verificar na Tabela 16. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Integração e Acolhimento (Anexo 1.1.1.2), Formação (Anexo 1.1.1.3), Avaliação de Desempenho (Anexo 1.1.1.4), Carreira (Anexo 1.1.1.5), Recompensas (Anexo 1.1.1.6), Comemoração (Anexo 1.1.1.7) e Celebração (Anexo 1.1.1.8), apresentam todas elas uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria se retirássemos qualquer item, pois os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao valor do *Alpha de Cronbach* inicial para cada dimensão em análise.

Tabela 16 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH

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

Sensibilidade

Os itens da escala de PGRH cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.2.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de PGRH ($p=.019$) (Tabela e Anexo 1.1.2.2), verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 17) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). É, no entanto, possível afirmar que esta escala apresenta um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011). Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontra abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 17 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento	
	Estatística	gl					Sig.
PGRH	.044	525	.019	-.121	.107	-.318	.213

Escala de Empregabilidade

Análise Fatorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Empregabilidade a dois fatores e a quatro fatores. Desenvolveram-se dois modelos teóricos (M1 e M2) e estabeleceram-se os respectivos diagramas de caminho.

O Modelo a Dois Fatores (M1) é composto pelos seguintes fatores: Empregabilidade Interna (composto pelos itens EI_1, EI_2, EI_5, EI_7, EI_9, EI_11, EI_13 e EI_14); Empregabilidade Externa (composto pelos itens EE_3, EE_4, EE_6, EE_8, EE_10, EE_12, EE_15, EE_16).

O Modelo a Quatro Fatores (M2) é composto pelos seguintes fatores: Empregabilidade Interna Qualitativa (composto pelos itens EI_2, EI_7, EI_9 e EI_14); Empregabilidade Interna Quantitativa (composto pelos itens EI_1, EI_5, EI_11 e EI_13); Empregabilidade Externa Qualitativa (composto pelos itens EE_4, EE_8, EE_10 e EE_16); Empregabilidade Externa Quantitativa (composto pelos itens EE_3, EE_6, EE_12 e EE_15).

Depois de se realizar a análise fatorial confirmatória aos dois modelos verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a dois fatores são melhores do que os do modelo a quatro fatores (Tabela 18 e Figuras 8 e 9) pois apenas o modelo a dois fatores cumpre os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/ gl \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08).

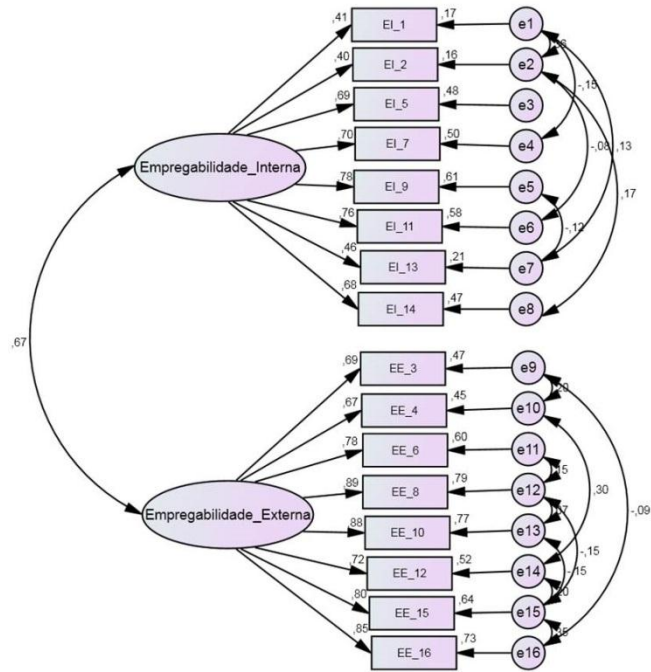
Tabela 18 – Índices de Ajustamento do Modelo a Dois Fatores (M1) e a Quatro Fatores (M2)

Índices	Modelo 1 (2 Fatores)	Modelo 2 (4 Fatores)
χ^2/ gl	3.647	6.070
NFI	.937	.886
GFI	.931	.877
CFI	.953	.903
RMSEA	.071	.098

χ^2/ gl – Rácio qui-quadrado/ graus de liberdade

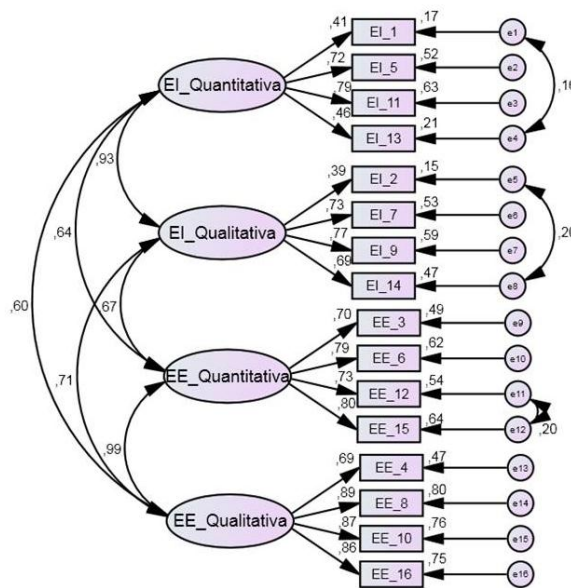
NFI - Normed Fit Index GFI – Goodness-of-fit Index; CFI – Comparative Fit Index

RMSEA – Root Mean-Squared Error of Approximation



$\chi^2(88)=320.972$; $p=.000$; $\chi^2/df=3.647$;
 GFI=.931; CFI=.953; RMSEA=.071; $p(\text{rmsea} \leq .005)=.000$

Figura 8 – Modelo a Dois Fatores (M1)



$\chi^2(95)=576.674$; $p=.000$; $\chi^2/df=6.070$;
 GFI=.877; CFI=.903; RMSEA=.098; $p(\text{rmsea} \leq .005)=.000$

Figura 9 – Modelo a Quatro Fatores (M2)

Pode-se concluir que a escala foi percebida pelos participantes como sendo constituída por duas dimensões: Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa.

Fiabilidade

Depois de analisada a fiabilidade da escala de Empregabilidade (Anexo 1.2.1.1) e como se pode verificar pela Tabela 19, a mesma apresentou um *Alpha de Cronbach* de .911, pelo que se pode concluir que esta escala apresenta uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item.

Tabela 19 – Fiabilidade da escala de Empregabilidade

Escala	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Empregabilidade	.911	EI_1	.913
		EI_2	.915
		EE_3	.905
		EE_4	.906
		EI_5	.907
		EE_6	.902
		EI_7	.904
		EE_8	.901
		EI_9	.905
		EE_10	.901
		EI_11	.905
		EE_12	.904
		EI_13	.913
		EI_14	.907
		EE_15	.903
		EE_16	.902

Em relação à fiabilidade das duas dimensões da escala de Empregabilidade, Empregabilidade Interna (Anexo 1.2.1.2) e Empregabilidade Externa (Anexo 1.2.1.3), como podemos verificar na Tabela 20, a mesma varia entre .826 e .930. Mais uma vez podemos concluir que as duas dimensões apresentam uma boa consistência interna e que a mesma não se alteraria se eliminássemos qualquer item pois o *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado é inferior ao *Alpha de Cronbach* inicial.

Tabela 20 - Fiabilidade das dimensões da escala de Empregabilidade

Dimensões da escala de Empregabilidade	<i>Alpha de Cronbach</i> Inicial	Itens da dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
Empregabilidade Interna	.826	EI_1	.819
		EI_2	.822
		EI_5	.801
		EI_7	.805
		EI_9	.792
		EI_11	.791
		EI_13	.823
		EI_14	.796
Empregabilidade Externa	.930	EE_3	.926
		EE_4	.925
		EE_6	.922
		EE_8	.915
		EE_10	.917
		EE_12	.922
		EE_15	.919
		EE_16	.917

Sensibilidade

Os itens da escala de Empregabilidade cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.2.2.1). Apenas o item 10 que não tem respostas em todos os pontos. No entanto, como este item cumpre todos os outros pressupostos decidiu-se não o retirar.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Empregabilidade ($p=.021$) (Tabela 21 e Anexo 1.2.2.2) verifica-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à esquerda. Quanto ao coeficiente de achatamento, tanto a escala tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala apresenta um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode ainda verificar-se que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 21 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Empregabilidade

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
EMP.	.043	525	.021	-.045	.107	-.159	.213

Comparações entre Médias

Com a finalidade de se fazer a comparação das médias entre as variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizou-se o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Género), a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade e Tipo de Contrato). Quando se verificou haver diferenças significativas entre os 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).

Averiguou-se existirem de diferenças significativas entre os participantes do género masculino e participantes do género feminino em relação às variáveis Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa (Anexo 3.1); a existência de diferenças significativas entre os diferentes grupos que constituem a variável Idade (≤ 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e ≥ 50 anos) relativamente à variável PGRH (Anexo 3.2); a existência de diferenças significativas entre os grupos que constituem a variável Habilitações Literárias ($\leq 12^{\circ}$ ano, frequência universitária e \geq licenciatura) em relação à variável Empregabilidade Externa (Anexo 3.3); a existência de diferenças entre os grupos que constituem a variável Antiguidade (<1 ano, entre 1 ano e 10 anos, entre 11 anos e 20 anos, entre 21 anos e 30 anos e >30 anos) em relação às variáveis PGRH e Empregabilidade Externa (Anexo 3.4); a existência de diferenças significativas entre os grupos que constituem a variável Tipo de Contrato (sem termo, com termo, com termo por organização de trabalho temporário e outro) em relação às variáveis PGRH e Empregabilidade Externa (Anexo 3.5).

Nas tabelas que a seguir se apresentam constam apenas os resultados dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 22 – Teste T para a Variável Género

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
Emp. Int.	2.213*	523	.027	.12684	.05732
Emp. Ext	4.031**	523	.000	.26781	.06643

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

Género: Masculino 0; Feminino 1

Analisando a Tabela 22 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Género sobre a variabilidade da Empregabilidade Interna ($T(523) = 2.213$; $p = .027 < \alpha = .05$) e da Empregabilidade Externa ($T(523) = 4.031$; $p < .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3.1). Os participantes do género masculino revelaram diferir significativamente dos participantes do género feminino em relação à sua perceção de Empregabilidade Interna e de Empregabilidade Externa, demonstrando uma perceção mais elevada do que os participantes do género feminino.

Tabela 23 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Idade

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Idade A	Idade B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	3.798*	.010	≤29 anos	De 30 a 39 anos	.2727*	.017
				De 40 a 49 anos	.2702*	.031
				≥ 50 anos	.3100*	.015

Verifica-se que existe um efeito Principal da variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(3, 521) = 3.798$; $p = .010 = \alpha = .01$) e dos CCO ($F(3, 521) = 2.767$; $p = .041 < \alpha = .05$) (Tabela 23 e Anexo 3.2). Os participantes com idade igual ou inferior a 29 anos diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua perceção das boas PGRH revelando valores mais elevados.

Tabela 24 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Habilitações Literárias

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Hab. Lit. A	Hab. Lit. B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	3.243*	.040	≤12º ano	Freq. Univ.	.2208	.062
				≥ Licenciatura	.1514	.088
Emp. Ext.	3.574*	.014	≤12º ano	≥ Licenciatura	-.1766*	.043

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

Segundo a Tabela 24 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Habilitações Literárias sobre a variabilidade das PGRH ($F(2, 522) = 3.243$; $p = .040 < \alpha = .05$) e da Empregabilidade Externa ($F(2, 522) = 3.574$; $p = .014 < \alpha = .05$) (Anexo 3.3). Os participantes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano diferem significativamente dos participantes com grau de licenciatura ou superior em relação à sua perceção de Empregabilidade Externa, pois revelam possuir níveis mais baixos. Em relação ao efeito principal da variável Habilitações Literárias sobre as PGRH, apesar dos resultados da ANOVA *One Way* indicarem que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo, ao realizar-se o teste *Post*

Hoc de Tukey HSD verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 25 – ANOVA *One Way* e Teste de Tukey HSD para a Variável Antiguidade

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Antig. A	Antig. B	Tukey HSD	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	4.172**	.002	<1 ano	De 1 a 10 anos	.4514**	.008
				De 11 a 20 anos	.4871**	.005
				De 21 a 30 anos	.5144**	.006
				>30 anos	.6789**	.002
Emp. Ext.	2.812*	.025	<1 ano	De 11 a 20 anos	.4503*	.017
				De 21 a 30 anos	.4812*	.017

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

Segundo a Tabela 25 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Antiguidade sobre a variabilidade das PGRH ($F(4, 520) = 4.172$; $p = .002 < \alpha = .01$) e da percepção de Empregabilidade Externa ($F(4, 520) = 2.812$; $p = .025 < \alpha = .05$) (Anexo 3.4). Os participantes que se encontram há menos de um ano na organização diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua percepção das boas PGRH e à sua percepção de Empregabilidade Externa, revelando valores mais elevados.

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

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Contrato A	Contrato B	Tukey HSD	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PGRH	3.820*	.010	Sem Termo	A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário	-.4593*	.025
Emp. Ext.	3.157*	.024	Sem Termo	A Termo Certo por empresa de Trabalho temporário	-.4587*	.031

Os resultados da Tabela 26 indicam-nos que existe um efeito Principal da variável tipo de Contrato sobre a variabilidade das PGRH ($F(3,521) = 3.820$; $p = .010 = \alpha = .01$) e de Empregabilidade Externa ($F(3,521) = 3.157$; $p = .024 < \alpha = .05$) (Anexo 3.5). Os participantes com Contrato Sem Termo revelam valores significativamente mais baixos do que os participantes com Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário tanto em relação à sua percepção das boas PGRH como à sua percepção de Empregabilidade Externa.

Correlações

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 27 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 27 observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

Entre as PGRH e a perceção de Empregabilidade Interna a correlação é positiva e moderada ($r = .380$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$). Este resultado indica-nos que, quanto melhor são percecionadas, por parte dos participantes, as boas PGRH mais elevada é a sua perceção de Empregabilidade Interna.

A correlação entre as PGRH e a perceção de Empregabilidade Externa é positiva e fraca ($r = .197$; $gl = 525$; $p < .001 < .01$), isto é, quanto melhor são percecionadas, pelos participantes, as boas PGRH mais elevada é a sua perceção de Empregabilidade Externa.

A variável Idade apresenta uma correlação negativa com as PGRH ($r = -.109$; $gl = 125$; $p = .012 < \alpha = .05$) e com a perceção de Empregabilidade Externa ($r = -.101$; $gl = 525$; $p = .021 < \alpha = .05$). Quanto mais velhos são os participantes mais baixa é a sua perceção das boas PGRH e de Empregabilidade Externa.

A variável Género tem uma correlação negativa com a perceção de Empregabilidade Externa ($r = -.174$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$) e com a perceção de Empregabilidade Interna ($r = -.096$; $gl = 525$; $p = .027 < \alpha = .05$). ou seja, os participantes do género masculino demonstraram uma melhor perceção de Empregabilidade Externa e de Empregabilidade Interna.

A variável Habilitações Literárias tem uma correlação positiva com a Empregabilidade Externa ($r = .097$; $gl = 525$; $p = .026 < \alpha = .05$), pois os participantes com um nível de habilitações literárias mais elevado revelaram têm uma maior perceção de Empregabilidade Externa.

A variável Antiguidade tem uma correlação negativa com as PGRH ($r = -.128$; $gl = 525$; $p = .003 < \alpha = .01$) e uma correlação negativa com a Empregabilidade Externa ($r = -.099$; $gl = 525$; $p = .024 < \alpha = .05$), o que indica que os participantes que trabalham há mais tempo na organização têm uma menor perceção das boas PGRH e de Empregabilidade Externa.

A variável Tipo de Contrato tem uma correlação positiva com as PGRH ($r = .113$; $gl = 525$; $p = .009 < \alpha = .01$), ou seja, os participantes com um contrato de trabalho sem termo têm uma menor percepção das boas PGRH.

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Anexo 2) que na escala de PGRH ($n = 525$) em média ($\mu = 3.083$; $SD = .715$) os participantes responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5). No que respeita à escala de Empregabilidade ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 2.490$; $SD = .598$) responderam “Discordo” (a cotação varia de 1 a 5). Na dimensão Empregabilidade Externa da escala de Empregabilidade ($n = 525$) os participantes responderam em média ($\mu = 2.389$; $SD = .733$) “Discordo” (a cotação varia de 1 a 5), assim como na dimensão Empregabilidade Interna ($\mu = 2.591$; $SD = .626$).

Tabela 27 - Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alpha* de *Cronbach*

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	α
6. PGRH	3.0828	.7153	-.109*	-.010	-.083	-.128**	.113**	1											.937
7. PGRH_IA	3.8114	.7913	-.081	-.039	-.094*	-.081	.048	.600**	1										.793
8. PGRH_F	3.3968	1.0108	.017	.003	-.146**	.064	-.003	.693**	.409**	1									.948
9. PGRH_AD	3.0749	1.0178	-.119**	.052	-.069	-.111*	.151**	.789**	.469**	.478**	1								.880
10. PGRH_C	2.5924	1.0596	-.085	-.030	.002	-.133**	.121**	.780**	.322**	.421**	.543**	1							.868
11. PGRH_R	2.5016	.9963	-.082	.004	-.023	-.132**	.121**	.719**	.302**	.330**	.461**	.611**	1						.930
12. PGRH_CO	3.2965	.9175	-.121**	-.030	-.031	-.115**	.024	.714**	.368**	.434**	.505**	.428**	.375**	1					.869
13. PGRH_CE	2.9060	1.0287	-.093*	-.019	-.072	-.145**	.105*	.807**	.335**	.460**	.566**	.596**	.557**	.569**	1				.947
14. Emp.	2.4901	.5984	-.075	-.157**	.057	-.078	.028	.319**	.167**	.223**	.261**	.360**	.200**	.154**	.245**	1			.911
15. Emp. Ext.	2.5910	.6258	-.101*	-.174**	.097*	-.099*	.076	.197**	.131**	.115**	.179**	.243**	.130**	.053	.143**	.899**	1		.930
16. Emp. Int.	2.3893	.7330	-.026	-.096*	-.005	-.034	-.035	.380**	.167**	.291**	.290**	.404**	.231**	.232**	.302**	.859**	.549**	1	.826

** Correlação significativa para $p < .01$

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda: 1 – Idade; 2 – Género; 3 – Habilitações Literárias; 4 – Antiguidade; 5 – Tipo de Contrato; 6 – PGRH; 7 – PGRH_IA; 8 – PGRH_F; 9 – PGRH_AD; 10 – PGRH_C; 11 – PGRH_R; 12 – PGRH_CO; 13 – PGRH_CE; 14 – Empregabilidade; 15 – Empregabilidade Externa; 16 – Empregabilidade Interna

Codificação das Variáveis: Idade (1- ≤ 29 anos; 2 – de 30 a 39 anos; 3 – de 40 a 49 anos; > 50 anos);

Género (0 – masculino; 1 – Feminino);

Habilitações Literárias (1 - $\leq 12^{\circ}$ ano; 2 – Frequência Universitária; 3 - \geq Licenciatura);

Antiguidade (1 - < 1ano; 2 – de 1 a 10 anos; 3 – de 11 a 20 anos; 4 – de 21 a 30 anos; 5 - >30 anos)

Tipo de Contrato (1 – contrato sem termo; 2 – contrato a termo certo; 3 – contrato a termo por empresa de trabalho temporário; 4 – outro)

Testes de Hipóteses

O passo seguinte foi testar-se as hipóteses formuladas.

Hipótese 1 - *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um efeito positivo na percepção de empregabilidade tanto ao nível da dimensão interna como ao nível da dimensão externa.*

Com a finalidade de testarmos esta hipótese realizaram-se duas Regressões Lineares Simples.

Tabela 28 – Resultados das Regressões Lineares Simples

Variáveis Dependentes	Empregabilidade Interna			Empregabilidade Externa		
	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
PGRH	.380**	88.288**	.143	.197**	21.082**	.037

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

Realizados os testes de regressão Linear Simples obtiveram-se os seguintes resultados (Tabela 28 e Anexo 5.1): um $R^2_a = .143$, para a regressão linear simples que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Interna, o que significa que 14,3% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelo Modelo que tem como variável independente as PGRH; um $R^2_a = .037$, para a regressão linear simples que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Externa, o que significa que 3.7% da variabilidade total da variável dependente é explicada pelo Modelo que tem como variável independente as PGRH.

Os valores obtidos nos modelos foram: um $F(1,523) = 88.288$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Interna; um $F(1,523) = 21.082$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Externa. Perante estes resultados podemos afirmar que os dois Modelos são significativos.

Por último, os resultados demonstram que as PGRH têm um efeito estatisticamente significativo tanto sobre a percepção de Empregabilidade Interna ($\beta_{PGRH} = .380$; $p < .001 < \alpha = .01$) como sobre a percepção de Empregabilidade Externa ($\beta_{PGRH} = .197$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Decidiu-se depois verificar quais são as dimensões da escala de PGRH têm um impacto significativo na percepção de Empregabilidade Interna e de Empregabilidade

Externa realizando-se duas Regressões Lineares Múltiplas das quais se apresenta apenas os resultados considerados estatisticamente significativos (Tabela 29).

Tabela 29 – Resultado das Regressões Lineares Múltiplas

Variáveis Independentes	Empregabilidade Interna	Empregabilidade Externa
PGRH_F	.127**	
PGRH_C	.333**	.239**
PGRH_CO		-.109*
Overall F	16.963**	5.783**
R²_a	.176	.060

Realizados os testes de regressão Linear Múltipla obtivemos os seguintes resultados: um $R^2_a = .176$, o que significa que 17.6% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Interna) é explicada pelo Modelo que tem como variáveis independentes as PGRH tendo um efeito significativo as variáveis independentes PGRH_F ($\beta = .127$; $p < .01$) e PGRH_C ($\beta = .333$; $p < .01$); um $R^2_a = .060$, o que significa que 6% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada pelo Modelo que tem como variáveis independentes as PGRH tendo um efeito significativo as variáveis independentes PGRH_C ($\beta = .239$; $p < .01$) e PGRH_CO ($\beta = -.109$; $p < .05$).

Obtiveram-se os seguintes valores de $F(7,517) = 16.963$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Interna e $F(7,517) = 5.783$ com $p < .001$ para o modelo que tem como variável dependente a percepção de Empregabilidade Externa podendo assim afirmar-se que os dois Modelos são significativos.

Conclui-se que as dimensões Formação ($\beta_{PGRH_F} = .127$; $p = .010 = \alpha = .01$) e Carreira ($\beta_{PGRH_C} = .333$; $p < .001 < \alpha = .01$) têm um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de Empregabilidade Interna. Já sobre a percepção de Empregabilidade Externa as dimensões que têm um efeito estatisticamente significativo são: PGRH_C ($\beta_{PGRH_C} = .239$; $p < .001 < \alpha = .01$) e PGRH_CO ($\beta_{PGRH_CO} = -.109$; $p = .047 < \alpha = .05$).

Como conclusão pode-se afirmar que se comprova a hipótese 1.

Hipótese 2 - *O tipo de contrato tem um efeito moderador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a percepção interna e externa de Empregabilidade.*

A fim de se testar a nossa hipótese 2 realizaram-se duas regressões lineares múltiplas em que no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes as PGRH e o Tipo de Contrato e no segundo passo foi inserida a variável PGRHxContrato.

Tabela 30 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

Variáveis Independentes	Empregabilidade Interna		Empregabilidade Externa	
	β Step 1	β Step 2	β Step 1	β Step 2
PGRH	.389**	.390**	.191**	.193**
Tipo de Contrato	-.079	-.075	.054	.061
PGRHxContrato		-.031		-.046
Overall F	46.284**	31.029**	11.347	7.945
R²_a	.147	.147	.038	.038
R² Change	.151	.001	.042	.002

Olhando para a Tabela 30 e Anexo 5.2 verifica-se que, quando a variável dependente é a percepção de Empregabilidade Interna, se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_a = .147$, o que significa que 14.7% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Interna) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente PGRH ($\beta = .389$; $p < .01$) e a variável moderadora Contrato ($\beta = -.079$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .147$, o que significa que 14.7% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Interna) é explicada por este modelo, que engloba a variável independente PGRH ($\beta = .390$; $p < .01$), a variável moderadora Contrato ($\beta = -.075$; $p > .05$) e ainda a variável PGRHxContrato ($\beta = -.031$; $p > .01$).

Os dois modelos são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 46.284$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 31.029$ com $p < .001$.

Ainda segundo a Tabela 30 verifica-se que, quando a variável dependente é a percepção de Empregabilidade Externa, se obtiveram os seguintes resultados: um $R^2_a = .038$, o que significa que 3.8% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente PGRH ($\beta = .191$; $p < .01$) e a variável moderadora Contrato ($\beta = .054$; $p > .05$); em relação ao Modelo 2 o $R^2_a = .038$, o que significa que 3.8% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada por este modelo,

que engloba a variável independente PGRH ($\beta = .193$; $p < .01$), a variável moderadora Contrato ($\beta = .061$; $p > .05$) e ainda a variável PGRHxContrato ($\beta = -.046$; $p > .05$).

Neste caso os dois modelos também são significativos pois no Modelo 1 obteve-se um valor de $F(2,522) = 11.347$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(3,521) = 7.945$ com $p < .001$.

Os resultados demonstram que a variável PGRHxContrato não tem um efeito significativo nem na percepção de Empregabilidade Interna nem na percepção de Empregabilidade Externa, logo pode-se afirmar que o tipo de Contrato não tem um efeito moderador entre as PGRH e a percepção de Empregabilidade Interna e Externa.

Conclui-se que não se confirma a Hipótese 2.

DISCUSSÃO

A presente investigação visa avaliar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Percepção de Empregabilidade interna e externa dos colaboradores. De uma forma adicional pretende-se verificar se existe efeito moderador do Tipo de Contrato de Trabalho nesta relação.

De acordo com os resultados obtidos pôde-se confirmar a primeira hipótese do estudo (H1), a qual determina que existe um impacto estatisticamente significativo das práticas de Gestão de Recursos Humanos na Percepção de Empregabilidade interna ($\beta_{PGRH} = .380$; $p < .001 < .01$) e externa ($\beta_{PGRH} = .197$; $p < .001 < .01$).

O mesmo resultado não foi encontrado na segunda hipótese formulada, uma vez que não se verifica o efeito de moderação do Tipo de Contrato de Trabalho na relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Percepção de Empregabilidade, quer externa quer interna (H2) ($\beta_{PGRH \times Contrato} = -.046$; $p = .442 > .05$).

Estes resultados são convergentes com Cesário (2012) na medida em que a GRH deve promover PGRH que visem a promoção de Empregabilidade dos seus colaboradores e desenhar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização pois assim também está a melhorar a percepção individual do grau de Empregabilidade.

Das práticas estudadas conclui-se que a carreira ($\beta_{PGRH_C} = .333$; $p < .001 < .01$) e a formação ($\beta_{PGRH_F} = .127$; $p = .010 = .01$) têm um impacto significativo na percepção de empregabilidade interna. Tal resultado vem ao encontro do referido em vários estudos como uma das práticas de GRH mais referidas.

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

Arnold e Cohen (2008) referem que a percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa, pode sinalizar o sucesso na carreira, sobretudo nos tempos atuais com a taxa de desemprego a subir e com as reestruturações.

Já em relação à percepção da empregabilidade externa as práticas com maior impacto são a carreira ($\beta_{\text{PGRH}_C} = .239$; $p < .001 < .01$) e a comunicação ($\beta_{\text{PGRH}_{CO}} = -.109$; $p = .047 < .05$). O impacto da carreira na percepção de empregabilidade externa é positivo, i.e., quanto maior as hipóteses de ascensão na carreira, maior a percepção de empregabilidade externa.

Relativamente à comunicação o impacto da mesma na percepção de empregabilidade externa é negativo, i.e., quanto maior a comunicação interna menor a percepção de empregabilidade externa. Este resultado é consonante com o esperado pois quanto mais o colaborador sente que está ao alcance de toda a informação organizacional, quer seja ela sobre estratégia da empresa, missão, valores, política, planos de formação, etc, menos necessidade sente de sair da organização.

Verificou-se que as PGRH quando apresentadas no seu conjunto têm um maior impacto do que quando analisadas separadamente, o que se comprovou neste estudo.

De acordo com Marchington e Grugulis (cit. por Stavrou & Brewster, 2005) as PGRH não podem ser aplicadas de modo eficaz isoladamente e o que as torna coerentes é a sua combinação. A semelhante conclusão chegou Ichniowski e colaboradores (cit. por Stavrou & Brewster, 2005) quando as PGRH são combinadas de diferentes formas os efeitos são muito maiores do que quando as práticas são exploradas isoladamente.

Após uma pesquisa minuciosa não se encontrou nada na literatura que comprove o efeito de moderação do Tipo de Contrato de Trabalho entre as PGRH e a percepção de empregabilidade interna e externa. Decorrente desta ausência de literatura achou-se pertinente estudar este tipo de efeito de moderação com vista a tentar encontrar algo nunca investigado e que pudesse vir a contribuir positivamente para a Gestão de Recursos Humanos na sua globalidade.

Num contexto de crise mundial com maior incidência na Europa, em que a flexibilidade contratual é necessária de forma a poder combater a incerteza das oscilações de atividade das empresas, a recorrência aos contratos de trabalho é prática comum.

Assim torna-se necessário conhecermos qual a relevância do Tipo de Contrato de Trabalho neste tipo de relação.

As variáveis demográficas utilizadas neste estudo foram as seguintes: Idade, Género, Habilitações Literárias, Antiguidade e Tipo de Contrato de Trabalho.

Verificou-se que a Idade e a Antiguidade se correlacionam de forma significativa e negativa com as PGRH, embora o Tipo de Contrato de Trabalho se correlacione de forma significativa e positiva com as mesmas. As PGRH são mais valorizadas pelos colaboradores com menor antiguidade, e por isso há menos tempo na Organização, e com vínculo contratual mais precário o que vem de encontro ao esperado, na medida em que ainda estão a iniciar o seu percurso profissional na Organização e por isso valorizam o investimento individual.

Relativamente à variável Idade vários estudos indicam que os indivíduos mais velhos têm uma menor perceção de empregabilidade pois têm mais dificuldades em arranjar emprego (Van der Heidje & Van der Heidje, 2005).

Relativamente à perceção de Empregabilidade encontrou-se uma correlação significativa e negativa com a Idade e com o Género, o que vem reforçar o encontrado na literatura.

Limitações

O presente estudo apresenta um conjunto de limitações que necessitam ser reconhecidas e referidas de forma a serem consideradas em possíveis replicações. Esta investigação não poderá ser generalizada para a população, uma vez que a recolha dos dados ocorreu num único momento (estudo transversal) tendo-se utilizado um método de amostragem por conveniência.

Este método de amostragem não probabilístico originou numa amostra constituída por elementos seleccionados em função da sua acessibilidade e disponibilidade tendo os participantes respondido exclusivamente através da internet. Nos estudos transversais, as respostas dos participantes podem espelhar o seu estado emocional momentâneo em vez de refletirem a sua verdadeira opinião sobre os temas abordados. Desta forma seria importante, em investigações futuras, realizar a aplicação do questionário em momentos diferentes (estudo longitudinal) com vista a melhor compreender as mudanças que ocorreram nesse período e validar as relações causais entre as variáveis em estudo.

Outra limitação pertinente a referir é o facto de a amostra ser constituída por muitos elementos com contrato sem termo o que poderá contribuir para uma menor perceção sobretudo da empregabilidade externa.

Verificou-se que os participantes tinham maioritariamente habilitações literárias elevadas correspondentes ao grau de licenciatura ou superior o que poderá enviesar a amostra.

Grande parte da recolha de dados recaiu em colaboradores no ativo pertencentes ao sector privado. Esta situação verificou-se devido ao facto de apenas posteriormente ter sido incluída essa variável no questionário. Sugere-se em possíveis replicações que a variável sector público/sector privado seja incluída na fase inicial da recolha de dados possibilitando desde logo a comparação entre os dois sectores.

O contexto de crise da envolvente pode contribuir para uma visão mais negativa dos aspetos organizacionais. Seria interessante replicar este estudo numa condição social mais favorável e verificar se as diferenças são ou não relevantes.

Implicações práticas

Nas últimas décadas, a prática da Gestão de Recursos Humanos tem vindo a acompanhar as alterações registadas na dinâmica empresarial.

Um dos motores da mudança no exercício profissional da Gestão de Recursos Humanos resulta das expectativas existentes nas organizações acerca do modo como os profissionais desta área desempenham o seu papel. Além das atividades tradicionais relacionadas com a seleção, formação ou compensações, cada vez mais a função envolve o planeamento estratégico ou a condução de projetos de melhoria contínua ou mudança profunda.

Importa pois desenvolver um conjunto de práticas que potenciem uma mudança de atitudes e comportamentos.

Way e Johnson (cit. por Veloso, 2007) referem que as práticas de gestão de recursos humanos para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. Contudo importa mencionar que poderá não existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de recursos humanos.

No presente estudo pode-se evidenciar a carreira e a formação como as PGRH de maior relevância percebida.

A formação é uma prática comumente referida por vários autores como potenciadora do desenvolvimento dos recursos. A sua importância é justificada por ser uma prática de natureza estratégica, uma vez que está associado ao desenvolvimento de competências que conduzirá à produção de vantagem competitiva.

Um colaborador que participa ativamente em ações de formação da mais variada natureza percebe um maior nível de empregabilidade interna e externa possivelmente porque se sente mais capacitado para o cumprimento de desafios profissionais.

CONCLUSÕES

O Presente estudo permitiu demonstrar que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um impacto positivo tanto na percepção de empregabilidade interna como externa.

Quanto melhor forem as PGRH por parte da organização, mais elevada é a percepção de empregabilidade interna e externa por parte dos colaboradores.

O efeito de moderação esperado do Tipo de Contrato de Trabalho sobre a relação acima referida não se verificou possivelmente devido, não só, a algumas das limitações atrás referidas resultante da composição da amostra, mas talvez também o Tipo de Contrato de trabalho na relação de emprego de um trabalhador, não tenha qualquer influência na maior ou menor facilidade em encontrar um outro emprego, noutra organização, caso venha a necessitar. A procura de factores determinantes na percepção de empregabilidade deverá ser prosseguida em futuras investigações.

A gestão do capital humano deve ter uma visão própria e estratégica para assegurar uma vantagem competitiva no meio em que se insere. Assim, boas práticas de gestão de recursos humanos afetam as competências e motivação dos colaboradores, criando uma vantagem competitiva (Liu, 2004).

Tal facto corrobora com a literatura e com o presente estudo. Os colaboradores sentem-se mais empregáveis tanto quanto mais sentirem que as organizações os valorizam.

Pode-se concluir que as PGRH não constituem um custo às organizações mas sim um investimento. A responsabilidade de formar e desenvolver os recursos internos é tanta quanto a de os reter.

Esteves (2008) refere a relação positiva existente entre a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o commitment, revelando que quanto mais os colaboradores percecionam que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de turnover. Refere ainda que as práticas de gestão de recursos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Por último, como esperado, este estudo confirmou que as PGRH podem estar associadas à vivência de acontecimentos positivos nomeadamente na perceção da empregabilidade, pois num futuro próximo será mais útil para o colaborador procurar aumentar o seu nível de empregabilidade do que segurança no seu posto de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Arnold, J., e Cohen, L. (2008). A psicologia das carreiras de industrial-organizacional configurações: uma análise crítica, mas sensibilizada. Em Hodgkinson, G. P, e Ford, JK (Eds) *Análise Internacional de Psicologia Industrial / Organizacional*, vol. 23, Chichester: Wiley pp 1-44.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Bae, J. & J. Lawler (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal* 43 (3), 502-517.
- Bamberger, P. e Meshhoulam, I. (1997), *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. California: Sage Publications, Inc.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Bournois, F & Brabet, J. (1993). Les connaissances en gestion des ressources humaines: reflexion sur les modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles. In J. Brabet (Ed.) *Repenser la Gestion des Ressources Humaines?* Paris: Collection Gestion.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Cardoso, A.A. (2010). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*. (pp.142-143) Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Carochinho, J., Almeida, C., Amado, C., Nunes, C., & Doroteia, L. (2003). Estudo Psicométrico da “Psychological Contract Scale” de Millward e Hopkins. *In Revista Psicológica Militar*, 14, pp. 217-255.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia XIII*, (1-2), 99-125.

- Ceitel (2007) O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 267-299). Lisboa: RH Editora
- Cesário, F. S., Gestoso C. G. & Peregrin F.M.. (2012). Contrato de Trabajo, Compromisso Y Satisfaccion: Moderación de la Empleabilidad. *RAE. S. Paulo*, vol. 3, nº. 3, 345-359.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Chambel, M., & Castanheira, F. (2005). Características dos Contratos Psicológicos dos Trabalhadores Temporários na Industria. *Psychologica*, 38, 65-82.
- Chambel, M. & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. J. & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3 (25), 207-217.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos Desafios para a GRH, O Caso dos Trabalhadores Temporários*. Lisboa: Editora RH
- Chambel, M. J. (2012). Práticas de recursos humanos e duplo comprometimento afectivo por parte dos trabalhadores terceirizados. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1-16
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 1-42). Stamford, CT:JAI Press
- Chang, W.-j.A., & Huang, T.C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance – a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.
- Cowling, A. & Mailer, C. (2003). *Gerir os recursos humanos*. Porto: Publicações Dom Quixote.
- De Cuyper, N., Jong, J., De Witte, Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2007). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 9 (4), 1-27.

- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Journal of Applied Psychology*, 57 (3), 488–509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. *Journal of Career Development*, 37, 635-652.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contributions to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (7), 1486-1503.
- De Witte, H. & Naswall, K. (2003). Objective vs Subjective Job Insecurity: Consequences of Temporary Work for Job Satisfaction and Organizational Commitment in Four European Countries. *Economic And Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31 (4), 1-6.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Duarte, A. (2009). *Satisfação no trabalho temporário: implicações das motivações para aceitar o contrato de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, não publicada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14-38.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.

- Garcia, M. A. M., & Sánchez, J. F. (1992). Análisis Confirmatório de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigações Psicológicas*, 11, 73-82.
- Gonçalves das Neves, J. (2007). Gestão dos Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.) (pp. 5-30). Lisboa: RH Editora.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: Institute for Employment Studies. Consultado a 29 de Abril de 2013 através de <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=emplbty>
- Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? *Cornell Hospitality Quarterly*, 150-170.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jöreskog, K. G., & 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. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koen, J., Klehe, U-C, Vianen A. E. M. V. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior* 82 (2013) 37-48.
- Lemke, C. (2005). Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes. Tese de Doutorado apresentada à Universidade de Maryland.

- Martinez, G. De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). Review of temporary employment literature: perspectives for research and development in Latin America. *Psyche*, 19(1), 61-7.
- Mess, H. (2004). HRM best practice. *Otago Management Graduate Review*, 2, 25-37.
- Marôco, J., Garcia-Marques, T. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1): 65-90
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Monteiro, L. F. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em portugal*. Braga: Universidade do Minho.
- Nasurdin,A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 13, No. 1, 15–3
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next?* Obtido em 26 de Abril de 2013, de DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.irl.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. *Mid-American Journal of Business*, 13 (2), 55-60.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Manuscrito no prelo.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25 (1), 73-89.
- Schirrmeister, R. & Limongi, A. (2010). *Qualidade de Vida e comprometimento: Um estudo em equipas multicontratuais*. XIII SemeAD – Seminários em Administração.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.

- Stavrou, E. & Brewster, C. (2005) The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *management revue, vol 16, issue 2*.
- Sun, L.I., Aryee, Samuel & Law, K. S. (2007). High-Performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal, 558-577*.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modelling. In B.G. Tabachnick, & I.S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 709-811). New York: Harper & Row.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series, 1280, 142-147*.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competent based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management, v. 45, n. 3, p. 449-476, 2006*.
- Veloso, A. d. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Apresentação do Questionário

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



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

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

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

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

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

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

B. A Gestão de Recursos Humanos

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

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

1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

2. Formação

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

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

3. Avaliação de Desempenho

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

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

4. Carreira

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

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

5. Recompensas

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

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

6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

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

7. Celebração

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

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

C. Empregabilidade

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da perceção de Empregabilidade, utilizando a seguinte escala:

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

1. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função nesta empresa, se precisasse.	1	2	3	4	5
2. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
3. Seria muito fácil arranjar um emprego semelhante, numa outra empresa.	1	2	3	4	5
4. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho melhor noutra empresa, se o procurasse.	1	2	3	4	5
5. Se pretender, posso facilmente mudar de função.	1	2	3	4	5
6. Seria muito fácil mudar para outra empresa, se o quisesse.	1	2	3	4	5
7. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.	1	2	3	4	5
8. Seria muito fácil arranjar um trabalho melhor, numa outra empresa.	1	2	3	4	5
9. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
10. Seria muito fácil mudar para um trabalho melhor noutra empresa, se o quisesse.	1	2	3	4	5
11. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.	1	2	3	4	5
12. Tenho esperança de que conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra empresa, se o procurasse.	1	2	3	4	5
13. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.	1	2	3	4	5
14. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora.	1	2	3	4	5
15. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um trabalho semelhante noutra empresa.	1	2	3	4	5
16. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um emprego melhor.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável Idade

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

Análise descritiva relativa à variável Género

Género					
	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa	
Válidos	Masculino	180	34.3	34.3	34.3
	Feminino	345	65.7	65.7	100.0
	Total	525	100.0	100.0	

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

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

Análise descritiva da variável Antiguidade na Organização

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

Análise descritiva da variável tipo de Contrato de Trabalho

Vínculo Laboral

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos				
Contrato sem termo (efectivo)	396	75.4	75.4	75.4
Contrato a termo certo	67	12.8	12.8	88.2
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	

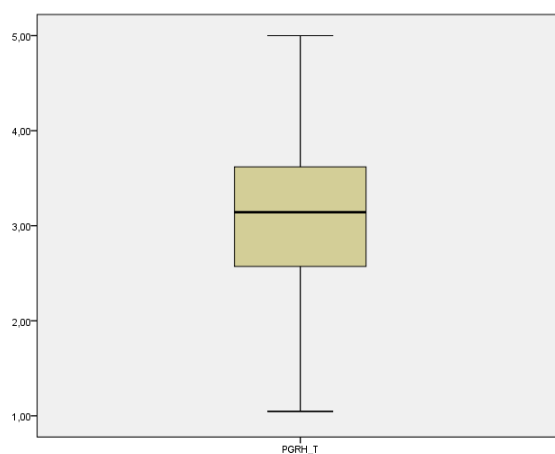
ANEXO C – Análise de Outliers

Valores Extremos

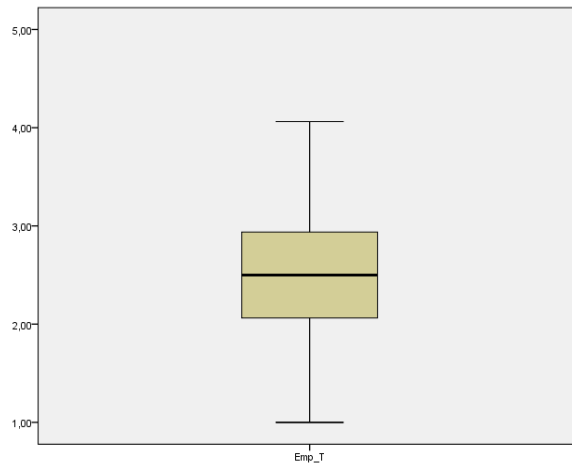
		Número de participantes	Valor
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	1	11	5.00
	2	87	5.00
	Elevados 3	379	5.00
	4	418	5.00
	5	377	4.76
	1	166	1.05
	2	400	1.14
	Baixos 3	423	1.33
	4	196	1.38
	5	420	1.48
Empregabilidade	1	152	4.06
	2	123	4.00
	Elevados 3	201	4.00
	4	293	4.00
	5	447	4.00 ^a
	1	353	1.00
	2	341	1.00
	Baixos 3	217	1.00
	4	400	1.13
	5	270	1.13

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

Outliers para a variável PGRH



Outliers para a variável Empregabilidade



ANEXO D

1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.1.1 Análise da Fiabilidade

1.1.1.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Estadística de Fiabilidade

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

Estadísticas totais - Item

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

1.1.1.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.793	3

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.1.3 – Análise de Fiabilidade da dimensão Formação

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
.948	3

Estatísticas totais - Item

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

1.1.1.4 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
.880	3

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.1.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira

Estadística de Fiabilidade

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

Estadísticas Totais - Item

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

1.1.1.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de
.930	3

Estadísticas Totais - Item

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

1.1.1.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
.869	3

Estadísticas Totais - Item

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

1.1.1.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração

Estadística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
.947	3

Estadísticas Totais - Item

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

1.1.2 Análise da Sensibilidade

1.1.2.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

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

1.1.2.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	<i>Sig.</i>	Estatística	gl	<i>Sig.</i>
PGRH	.044	525	.019	.994	525	.050

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

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

1.2 Escala de Empregabilidade

1.2.1 Fiabilidade

1.2.1.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
.911	16

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
EI_1	36.76	83.830	.377	.913
EI_2	36.80	83.466	.363	.915
EE_3	37.48	80.044	.620	.905
EE_4	37.11	80.662	.605	.906
EI_5	37.32	80.810	.572	.907
EE_6	37.58	79.126	.715	.902
EI_7	37.72	81.259	.659	.904
EE_8	37.60	79.585	.767	.901
EI_9	37.60	81.348	.615	.905
EE_10	37.62	79.664	.759	.901
EI_11	37.41	80.704	.613	.905
EE_12	37.22	79.246	.652	.904
EI_13	36.91	83.729	.381	.913
EI_14	37.48	82.872	.571	.907
EE_15	37.47	80.215	.689	.903
EE_16	37.55	80.305	.743	.902

1.2.1.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Empregabilidade Interna

Reliability Statistics

Alpha de Cronbach	N de Itens
,826	8

Item-Total Statistics

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
EI_1	17,65	19,953	,464	,819
EI_2	17,69	19,662	,450	,822
EI_5	18,21	19,187	,584	,801
EI_7	18,61	20,193	,569	,805
EI_9	18,48	19,311	,659	,792
EI_11	18,30	18,950	,658	,791
EI_13	17,80	20,154	,436	,823
EI_14	18,37	19,897	,647	,796

1.2.1.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Empregabilidade externa

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
.930	8

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
EE_3	16.75	26.618	.687	.926
EE_4	16.38	26.771	.698	.925
EE_6	16.85	26.558	.736	.922
EE_8	16.87	26.488	.840	.915
EE_10	16.89	26.724	.806	.917
EE_12	16.49	25.968	.739	.922
EE_15	16.74	26.641	.781	.919
EE_16	16.82	26.950	.811	.917

1.2.2 Sensibilidade

1.2.2.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
EI_1	525	0	3.00	-.415	-.707	1	5
EI_2	525	0	3.00	-.310	-.804	1	5
EE_3	525	0	2.00	.530	-.131	1	5
EE_4	525	0	3.00	-.039	-.723	1	5
EI_5	525	0	2.00	.276	-.510	1	5
EE_6	525	0	2.00	.444	-.315	1	5
EI_7	525	0	2.00	.585	.651	1	5
EE_8	525	0	2.00	.270	-.265	1	5
EI_9	525	0	2.00	.454	.148	1	5
EE_10	525	0	2.00	.288	-.457	1	4
EI_11	525	0	2.00	.272	-.433	1	5
EE_12	525	0	3.00	.122	-.705	1	5
EI_13	525	0	3.00	-.216	-.528	1	5
EI_14	525	0	2.00	.045	-.092	1	5
EE_15	525	0	2.00	.318	-.123	1	5
EE_16	525	0	2.00	.154	-.354	1	5

1.2.2.2 Análise de Sensibilidade da escala

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Emp	.043	525	.021	.994	525	.035

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

		Estatística	Erro Padrão
Média		2.4901	.02612
95% IC para a Média	Limite Inf.	2.4388	
	Limite Sup.	2.5414	
5% Média Aparada		2.4914	
Mediana		2.5000	
Variância		.358	
Emp Desvio Padrão		.59843	
Mínimo		1.00	
Máximo		4.06	
Intervalo		3.06	
Intervalo Interquartil		.88	
Assimetria		-.045	.107
Achatamento		-.159	.213

2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média		Desvio Padrão	Assimetria		Achatamento	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
PGRH	525	1,05	5,00	3,0828	,03122	,71533	-,121	,107	-,318	,213
PGRH_IA	525	1,00	5,00	3,8114	,03454	,79130	-,863	,107	,786	,213
PGRH_F	525	1,00	5,00	3,3968	,04412	1,01086	-,557	,107	-,370	,213
PGRH_AD	525	1,00	5,00	3,0749	,04442	1,01781	-,317	,107	-,752	,213
PGRH_C	525	1,00	5,00	2,5924	,04624	1,05960	,217	,107	-,782	,213
PGRH_R	525	1,00	5,00	2,5016	,04348	,99631	,230	,107	-,658	,213
PGRH_CO	525	1,00	5,00	3,2965	,04004	,91746	-,543	,107	-,051	,213
PGRH_CE	525	1,00	5,00	2,9060	,04489	1,02867	-,170	,107	-,761	,213
Emp	525	1,00	4,06	2,4901	,02612	,59843	-,045	,107	-,159	,213
Emp. Int.	525	1,00	4,38	2,5910	,02731	,62576	-,212	,107	-,036	,213
Emp. Ext.	525	1,00	4,50	2,3893	,03199	,73297	,130	,107	-,355	,213
Validos N (listwise)	525									

3 Comparação das Médias

3.1 Variável Género

Género e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias							
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC		
								Inf.	Sup.	
PGRH	.480	.489	.232	523	.816	.01529	.06583	-.11404	.14461	
			.230	355.202	.818	.01529	.06635	-.11521	.14578	

Género e Empregabilidade Interna

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para Igualdade de Médias							
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC		
								Inf.	Sup.	
Emp. Int.	.000	.986	2.213	523	.027	.12684	.05732	.01423	.23946	
			2.224	368.458	.027	.12684	.05702	.01471	.23897	

Género e Empregabilidade Externa

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	df	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
								Inf.	Sup.
Emp. Ext.	.824	.364	4.031	523	.000	.26781	.06643	.13730	.39832
			3.979	350.255	.000	.26781	.06730	.13545	.40018

3.2 Variável Idade

Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte de variação	Soma dos quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	5.738	3	1.913	3.798	.010
Erro	262.392	521	.504		
Total	268.130	524			

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

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

Idade e Empregabilidade Interna

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	2.268	3	.756	1.941	.122
Erro	202.921	521	.389		
Total	205.188	524			

Idade e Empregabilidade Externa

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Idade	3.356	3	1.119	2.095	.100
Erro	278.162	521	.534		
Total	381.518	524			

3.3 Variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

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

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

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

Habilitações Literárias e Empregabilidade Interna

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Habilitações Literárias	.087	2	.043	.111	.895
Erro	205.101	522	.393		
Total	205.188	524			

Habilitações Literárias e Empregabilidade Externa

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Hab. Literárias	3.803	2	1.902	3.574	.029
Erro	277.715	522	.532		
Total	281.518	524			

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de Tukey HSD

(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Inferior ou igual ao 12º ano	Frequência Universitária	-.2177	.09978	.075	-.4523	.0168
	Licenciatura ou Superior	-.1766*	.07327	.043	-.3488	-.0043
Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º ano	.2177	.09978	.075	-.0168	.4523
	Licenciatura ou Superior	.0412	.09073	.893	-.1721	.2544
Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º ano	.1766*	.07327	.043	.0043	.3488
	Frequência Universitária	-.0412	.09073	.893	-.2544	.1721

3.4 Variável Antiguidade

Antiguidade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Antiguidade	8.337	4	2.084	4.172	.002
Erro	259.793	520	.500		
Total	268.130	524			

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

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

Antiguidade e Empregabilidade Interna

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Antiguidade	1.783	4	.446	1.139	.337
Erro	203.406	520	.391		
Total	205.188	524			

Antiguidade e Empregabilidade Externa

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Média	F	Sig.
Antiguidade	5,972	4	1,493	2,818	,025
Erro	275,546	520	,530		
Total	281,518	524			

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Diferença da Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf	Lim.Sup.
Até 1 ano	De 1 a 10 anos	,37110	,13864	,059	-,0084	,7506
	De 11 a 20 anos	,45033*	,14468	,017	,0543	,8464
	De 21 a 30 anos	,48115*	,15484	,017	,0573	,9050
	Mais de 30 anos	,41989	,18643	,162	-,0904	,9302
De 1 a 10 anos	Até 1 ano	-,37110	,13864	,059	-,7506	,0084
	De 11 a 20 anos	,07923	,07725	,844	-,1322	,2907
	De 21 a 30 anos	,11005	,09492	,774	-,1498	,3699
	Mais de 30 anos	,04880	,14068	,997	-,3363	,4339
De 11 a 20 anos	Até 1 ano	-,45033*	,14468	,017	-,8464	-,0543
	De 1 a 10 anos	-,07923	,07725	,844	-,2907	,1322
	De 21 a 30 anos	,03082	,10355	,998	-,2526	,3143
	Mais de 30 anos	-,03043	,14664	1,000	-,4318	,3710
De 21 a 30 anos	Até 1 ano	-,48115*	,15484	,017	-,9050	-,0573
	De 1 a 10 anos	-,11005	,09492	,774	-,3699	,1498
	De 11 a 20 anos	-,03082	,10355	,998	-,3143	,2526
	Mais de 30 anos	-,06126	,15667	,995	-,4901	,3676
Mais de 30 anos	Até 1 ano	-,41989	,18643	,162	-,9302	,0904
	De 1 a 10 anos	-,04880	,14068	,997	-,4339	,3363
	De 11 a 20 anos	,03043	,14664	1,000	-,3710	,4318
	De 21 a 30 anos	,06126	,15667	,995	-,3676	,4901

3.5 Variável Tipo de Contrato de Trabalho

Tipo de Contrato de Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo	5.770	3	3.820	3.820	.010
Erro	262.359	521	.504		
Total	268.130	524			

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

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

Tipo de Contrato de Trabalho e Empregabilidade Interna

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo	1.231	3	.410	1.048	.371
Error	203.958	521	.391		
Total	205.188	524			

Tipo de Contrato de Trabalho e Empregabilidade Externa

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

Fonte de Variação	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Vínculo	5.027	3	1.676	3.157	.024
Erro	276.491	521	.531		
Total	281.518	524			

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de Tukey HSD

(I) Vínculo	(J) Vínculo	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Contrato sem termo (efectivo)	Contrato a termo certo	-.1543	.09623	.377	-.4024	.0937
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.4587*	.16696	.031	-.8890	-.0284
	Outro	-.0572	.11822	.963	-.3619	.2475
Contrato a termo certo	Contrato sem termo (efectivo)	.1543	.09623	.377	-.0937	.4024
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.3044	.18562	.357	-.7828	.1740
	Outro	.0971	.14337	.906	-.2724	.4666
Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	Contrato sem termo (efectivo)	.4587*	.16696	.031	.0284	.8890
	Contrato a termo certo	.3044	.18562	.357	-.1740	.7828
	Outro	.4015	.19791	.179	-.1086	.9116
	Contrato sem termo (efectivo)	.0572	.11822	.963	-.2475	.3619
Outro	Contrato a termo certo	-.0971	.14337	.906	-.4666	.2724
	Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário	-.4015	.19791	.179	-.9116	.1086

4. Correlações

Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
PGRH	-.109*	-.010	-.083	-.128**	.113**	1										
PGRH_IA	-.081	-.039	-.094*	-.081	.048	.600**	1									
PGRH_F	.017	.003	-.146**	.064	-.003	.693**	.409**	1								
PGRH_AD	-.119**	.052	-.069	-.111*	.151**	.789**	.469**	.478**	1							
PGRH_C	-.085	-.030	.002	-.133**	.121**	.780**	.322**	.421**	.543**	1						
PGRH_R	-.082	.004	-.023	-.132**	.121**	.719**	.302**	.330**	.461**	.611**	1					
PGRH_CO	-.121**	-.030	-.031	-.115**	.024	.714**	.368**	.434**	.505**	.428**	.375**	1				
PGRH_CE	-.093*	-.019	-.072	-.145**	.105*	.807**	.335**	.460**	.566**	.596**	.557**	.569**	1			
Emp.	-.075	-.157**	.057	-.078	.028	.319**	.167**	.223**	.261**	.360**	.200**	.154**	.245**	1		
Emp. Ext.	-.101*	-.174**	.097*	-.099*	.076	.197**	.131**	.115**	.179**	.243**	.130**	.053	.143**	.899**	1	
Emp. Int.	-.026	-.096*	-.005	-.034	-.035	.380**	.167**	.291**	.290**	.404**	.231**	.232**	.302**	.859**	.549**	1

** Correlação significativa para $p < .01$

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda: 1 – Idade; 2 – Género; 3 – Habilitações Literárias; 4 – Antiguidade; 5 – Tipo de Contrato; 6 – PGRH; 7 – PGRH_IA; 8 – PGRH_F; 9 – PGRH_AD; 10 – PGRH_C; 11 – PGRH_R; 12 – PGRH_CO; 13 – PGRH_CE; 14 – Empregabilidade; 15 – Empregabilidade Externa; 16 – Empregabilidade Interna

5. Testes de Hipóteses

5.1 Hipótese 1

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos têm um efeito positivo na percepção de empregabilidade tanto ao nível da dimensão interna como ao nível da dimensão externa.

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.380 ^a	.144	.143	.57937	2.007

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: EI

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	29.635	1	29.635	88.288	.000 ^b
1 Resíduos	175.553	523	.336		
Total	205.188	524			

a. Variável Dependente: EI

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.566	.112		13.987	.000
PGRH	.332	.035	.380	9.396	.000

a. Variável Dependente: EI

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.197 ^a	.039	.037	.71932	1.921

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: EE

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	10.908	1	10.908	21.082	.000 ^b
1 Resíduos	270.610	523	.517		
Total	281.518	524			

a. Variável Dependente: EE

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	1.767	.139		12.714	.000
PGRH_T	.202	.044	.197	4.591	.000

a. Variável Dependente: EE

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado
1	,432 ^a	,187	,176	,56811

a. Preditores: (Constante), PGRH_CE, PGRH_IA, PGRH_F, PGRH_R, PGRH_CO, PGRH_AD, PGRH_C

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	38.324	7	5.475	16.963	.000 _b
Resíduos	166.864	517	.323		
Total	205.188	524			

a. Variável Dependente: EI

b. Predictors: (Constante), PGRH_CE, PGRH_IA, PGRH_F, PGRH_R, PGRH_CO, PGRH_AD, PGRH_C

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1.760	.134		13.136	.000
PGRH_IA	-.015	.037	-.019	-.401	.689
PGRH_F	.079	.030	.127	2.603	.010
PGRH_AD	.032	.034	.053	.953	.341
1 PGRH_C	.197	.033	.333	5.894	.000
PGRH_R	-.042	.033	-.066	-1.252	.211
PGRH_CO	.006	.035	.009	.183	.855
PGRH_CE	.032	.036	.053	.900	.369

a. Variável Dependente: EI

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado
1	.269 ^a	.073	.060	.71062

a. Preditores: (Constante), PGRH_CE_T, PGRH_IA_T, PGRH_F_T, PGRH_R_T, PGRH_CO_T, PGRH_AD_T, PGRH_C_T

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	20.443	7	2.920	5.783	.000 ^b
1 Resíduos	261.075	517	.505		
Total	281.518	524			

a. Dependent Variable: EE

b. Predictors: (Constant), PGRH_CE, PGRH_IA, PGRH_F, PGRH_R, PGRH_CO, PGRH_AD, PGRH_C

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não estandardizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constante)	1.883	.168			11.234	.000
PGRH_IA	.056	.046	.060		1.213	.226
PGRH_F	.002	.038	.003		.051	.959
PGRH_AD	.062	.043	.085		1.446	.149
1 PGRH_C	.165	.042	.239		3.958	.000
PGRH_R	-.031	.042	-.042		-.744	.457
PGRH_CO	-.087	.044	-.109		-1.988	.047
PGRH_CE	.011	.045	.015		.246	.805

a. Dependent Variable: EE

5.2 Hipótese 2

O tipo de contrato tem um efeito moderador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a percepção de Empregabilidade Interna e Externa.

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change
1	.388 ^a	.151	.147	.57782	.151	46.284	2	522	.000
2	.389 ^b	.152	.147	.57804	.001	.593	1	521	.442

a. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH

b. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH, PGRHxContrato

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	30.906	2	15.453	46.284	.000 ^b
	Resíduos	174.282	522	.334		
	Total	205.188	524			
2	Regressão	31.104	3	10.368	31.029	.000 ^c
	Resíduos	174.084	521	.334		
	Total	205.188	524			

a. Variável Dependente: EI

b. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH

c. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH, PGRHxContrato

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1.622	.115	14.071	.000	
	PGRH_T	.340	.036	.389	9.582	.000
	Vínculo	-.055	.028	-.079	-1.951	.052
2	(Constante)	1.615	.116	13.974	.000	
	PGRH_T	.342	.036	.390	9.603	.000
	Vínculo	-.052	.029	-.075	-1.814	.070
	PGRHxContrato	-.019	.024	-.031	-.770	.442

a. Variável Dependente: EI

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Change Statistics				
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change
1	.204 ^a	.042	.038	.71891	.042	11.347	2	522	.000
2	.209 ^b	.044	.038	.71882	.002	1.135	1	521	.287

a. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH

b. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH, PGRHxContrato

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	11.729	2	5.864	11.347	.000 ^b
1 Resíduos	269.789	522	.517		
Total	281.518	524			
Regressão	12.315	3	4.105	7.945	.000 ^c
2 Resíduos	269.203	521	.517		
Total	281.518	524			

a. Variável Dependente: EE

b. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH

c. Preditores: (Constante), Vínculo, PGRH, PGRHxContrato

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constante)	1.723	.143		12.016	.000
1 PGRH	.195	.044	.191	4.422	.000
Vínculo	.044	.035	.054	1.260	.208
(Constante)	1.712	.144		11.909	.000
2 PGRH	.198	.044	.193	4.466	.000
Vínculo	.050	.036	.061	1.405	.161
PGRHxContrato	-.032	.030	-.046	-1.065	.287

a. Variável Dependente: EE