



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, COMPORTA-
MENTOS DE CIDADANIA E INTENÇÕES DE SAÍDA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

SARA SERRA DE MAGALHÃES

Orientador de Dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

Coordenador de Seminário de Dissertação:

Professor Doutor Francisco Cesário

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

Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia das Organizações

2014

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do
Prof. Dr. Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário
para a obtenção do grau de Mestre na especialidade
em Psicologia das Organizações

Agradecimentos

Quero agradecer a quem me apoio na escolha deste curso e desta faculdade. Aqueles que me acolheram no ISPA de forma calorosa e simpática e aos meus colegas mais próximos que me acompanharam nesta jornada de 5 anos.

Gostava de fazer um agradecimento especial ao Prof. Doutor Francisco Cesário pelo tempo despendido e pela paciência que dedicou durante a realização da minha tese, ao Prof. Doutor Pedro Almeida pelas dicas valiosas de apresentação que me deu .

Agradeço ainda à Sara Nunes e à Patrícia Diniz por me terem acompanhado neste percurso, pelas palavras de força e carinho e pela ajuda mútua.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional, mas especialmente, à minha irmã Madalena pela força e por acreditar em mim até ao fim.

Quero dedicar a minha tese e o fruto destes dois últimos anos de estudo à Inês, pois acreditou em mim, reconfortou-me quando foi preciso, aturou os meus picos de stress e frustração durante a realização desta tese, e no fim, sentiu o mesmo orgulho e satisfação que eu quando atingi os meus objectivos.

Resumo

Esta investigação teve como objectivo estudar a influência que as práticas de gestão de recursos humanos têm sobre os comportamentos de cidadania organizacional e as intenções de saída voluntária tentando replicar um estudo realizado nos EUA e comparando os respectivos resultados. Hipotetizou-se que as PGRH exerceriam um impacto positivo sobre os CCO e negativo sobre as intenções de saída, bem como, se existia um papel mediador dos CCO na relação entre as PGRH e as intenções de saída.

Participaram neste estudo 165 indivíduos, todos funcionários públicos de diferentes zonas do país, através de um questionário disponibilizado online. Os resultados corroboraram as primeiras duas hipóteses, ou seja, as PGRH têm um impacto positivo sobre os CCO e um impacto negativo sobre as intenções de saída e a última hipótese não foi corroborada, isto é, não se detectou que os CCO exerçam um efeito mediador sobre as outras duas variáveis. Conclui-se que este estudo comparativamente com o estudo realizado por Benjamin e Udechukwu (2014) revelou melhores qualidades métricas. Mostrou também que nos trabalhadores da função pública portuguesa existe influência das PGRH sobre os CCO e as Intenções de Saída, no caso dos trabalhadores da função pública americana não se confirmou nenhuma das hipóteses formuladas.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), Comportamentos de cidadania organizacional (CCO), Intenções de Saída.

Abstract

This investigation had the purpose to study the influence that Human Resources Management (HRM) has on Organizational Citizenship Behaviors (OCB) and Turnover Intentions trying to replicate a study conducted on USA. It was hypothesized that the HRM would exercise a positive impact over the OCB and a negative one over the Turnover Intentions, as well if there was a mediator role of the OCB over the HRMP and the Turnover Intentions.

165 individuals took part in this study, all civil servants from different areas of the country, through a survey made available online. The results corroborated the first two hypotheses, which is, that the HRM have a positive impact over the OCB e a negative one over the Turnover Intentions and the last hypothesis was not corroborated, which is, the OCB does not exercise a mediating role. It is concluded that this study, comparatively to the study from Benjamin and Udechukwu (2014), has revealed better metric qualities. It also showed that in the Portuguese Public Sector workers' there is an influence of the HRM over the OCB and the Turnover Intentions, on the American Public Sector workers' case did not occur influence.

Key Words: Human Resources Management (HRM), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Turnover Intentions (TI).

Índice

Introdução	1
Comportamento de Cidadania Organizacional	2
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	4
Relação entre as PGRH, CCOs e Intenções de saída	5
Objectivo do Estudo	7
Modelo de investigação	8
Metodologia	8
Delineamento	8
Participantes	8
Procedimentos	9
Variáveis e Medidas	10
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
Comportamentos de Cidadania Organizacional	12
Intenções de Saída	13
Resultados	13
Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos	13
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	13
<i>Fiabilidade</i>	13
<i>Sensibilidade</i>	13
Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional	14
<i>Análise Factorial Confirmatória</i>	14
<i>Fiabilidade</i>	14
<i>Sensibilidade</i>	14
Escala das Intenções de Saída	15

<i>Análise Factorial Exploratória</i>	15
<i>Fiabilidade</i>	15
<i>Sensibilidade</i>	15
Estatística Descritiva das Variáveis	16
Associação entre as variáveis	17
Teste de Hipóteses	19
Discussão	22
Referências Bibliográficas	28
Anexos	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Correlações entre as variáveis Sociodemográficas, Práticas de GRH, CCO e Intenções de Saída.

Tabela 2 – Relação entre a escala das PGRH, as suas dimensões e os CCO

Tabela 3 – Relação entre a escala das PGRH, as suas dimensões e as Intenções de Saída

Tabela 4 – Efeito mediador dos CCO sobre as PGRH e as Intenções de Saída

Tabela 5 - Variáveis e Escalas utilizadas em cada estudo

Tabela 6 – Comparação dos Alpha's de Cronbach

Tabela 7 – Comparação dos índices de Ajustamento dos dois estudos

Tabela 8 – Resultado das Hipóteses de cada estudo

Índice de Figuras

Figura 1 – Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Figura 2 – Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Figura 3 – Estatística Descritiva das PGRH

Figura 4 – Estatística Descritiva das Intenções de Saída e dos CCO

Introdução:

O estudo sobre as diferentes actividades desenvolvidas pelas organizações para gerirem os seus recursos humanos tem vindo a merecer um interesse crescente por parte da comunidade científica e em particular por investigadores da área das ciências sociais. As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) têm assim ocupado um lugar de destaque na investigação do âmbito da psicologia do trabalho e do comportamento organizacional. Vários são os estudos que apontam para a existência de uma elevada relação entre variáveis organizacionais, como por exemplo a produtividade e a cultura organizacional, com factores que tenham um impacto directo nas pessoas em contexto laboral como por exemplo as intenções de saída ou os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (Ayanda & Sani, 2010; Huselid, 1995; Koys, 2001), sugerindo que as PGRH têm uma enorme importância no sucesso organizacional. Segundo Benjamin e Udechukwu (2014) a maioria destes estudos, que incidem sobre o impacto das PGRH, foram feitos no sector privado. No entanto, os poucos estudos apresentados com amostras do sector público explanam a importância das PGRH no desenvolvimento de uma nação, na medida em que é crucial manter o equilíbrio, desenvolvimento e motivação dos recursos humanos do Estado. Uma vez que se trata de um sector crucial e de importância vital para o desenvolvimento do país é necessário que o Governo consiga superar desafios e adoptar medidas que permitam trazer segurança laboral e, ao mesmo tempo, competitividade aos trabalhadores do sector público. (Akindobe, 2011; Ayanda & Sani, 2010; Huselid, 1995; Kim, 2010)

Portugal tem vivido uma forte crise socioeconómica, o decréscimo nos salários; o aumento dos impostos; a degradação das condições sociais dos portugueses e a redução do número de postos de trabalho são apenas alguns exemplos das mudanças no panorama socioeconómico do nosso País. O Sector público é aquele que mais tem sofrido com as políticas de reforma do Estado para a redução da sua despesa pública, como tal, no período compreendido entre 2011 e 2014 foi possível verificar uma redução dos postos de trabalho na administração pública, em Março de 2012 existiam 609.042 funcionários públicos no período homólogo para o ano de 2014 apenas existiam 561.121 funcionários públicos (GAEP, 2014). Ao mesmo tempo que assistimos a redução do volume de emprego, os funcionários públicos também sofreram cortes nos salários, aumento de contribuições fiscais (e.g. ADSE), entre outros e, conseqüentemente, é provável que a insegurança e insatisfação laboral tenham aumentado. Com base nes-

ta realidade, as PGRH no sector público possuem um duplo desafio na medida em que se vêem obrigadas a aumentar e/ou equilibrar a produtividade e diminuir os custos envolvidos nesses processos (Fundação Gulbenkian, 2013). Geert Bouckaert (2013) assume ainda a necessidade urgente de se desenvolver a confiança dentro do sector público para países como Portugal que estão a passar por profundas reestruturações.

A relação que se pretendeu estudar da forma como os colaboradores percebem importância das práticas de GRH desenvolvidas pelas organizações e a forma como respondem em termos de atitudes e comportamentos tem suporte teórico explicativo na Teoria da Troca Social (*Social Exchange Theory*).

As organizações cada vez mais procuram como premissa a eficácia e eficiência através de uma relação laboral recíproca. As organizações tornaram-se humanas, isto é, têm obrigação de proporcionar um ambiente de trabalho e um bem-estar laboral elevado para assim receberem em troca produtividade elevada, eficácia e eficiência. (Ahmed, Ismail, Amin e Ramzan, 2012). Esta interdependência pode ser explicada através da Teoria da Troca Social que, segundo Blau (1964), significa que quando uma das partes proporciona à outra algo com valor a outra parte vê-se assim obrigada a retribuir positivamente. Esta relação bilateral vem proporcionar uma maior confiança que, conseqüentemente, agrega variáveis organizacionais importantes. Como Husin, Chelladurai e Musa (2012) afirmam, a Teoria da Troca Social pode servir de base para explicar a relação entre PGRH, CCO e intenções de saída, sendo que as PGRH induzem os CCO por parte dos funcionários que por sua vez vêm reduzir as intenções de abandonar a organização, a percepção de justiça laboral é crucial para esta relação positiva. Com o mesmo princípio que os autores acima mencionados, também Moideenkutty (2009) e Levelle, McMahan e Harris (2009) sugerem que a obrigação que os funcionários sentem para com a organização faz aumentar os comportamentos de cidadania promovendo a melhoria da sua performance que traz benefícios para o aumento da produtividade. Enfatizam ainda que esta teoria pode ajudar a compreender as relações laborais.

Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO):

Os comportamentos de cidadania organizacional têm sido cada vez mais estudados devido às fortes relações entre outras variáveis organizacionais e os resultados exibidos pelos indivíduos (Kluemper, DeGoot, e Choi, 2011). Outros autores enfatizam também o estudo desta variável visto se tornar cada vez mais importante para a organização perceber se existe CCO por parte

dos seus funcionários, uma vez que traz valor extra para estes e influenciam positivamente o seu desempenho (Ryner, Lowton, Williams, 2012; Organ, 1997).

O Comportamento de Cidadania Organizacional é um constructo multidimensional (Markoczy, Vora, Xin, 2009). Segundo Barnard (1938, cit por Markoczy et al, 2009) esta variável é traduzida como a “vontade de cooperar”. Também Yaghoubi et al (2011) define CCO como um comportamento voluntário e espontâneo que se estende para além das tarefas laborais, ou seja, descreve acções onde os funcionários estão dispostos a ir para além daquilo que é exigido pelas suas funções. Como foi acima mencionado, também este autor mostra a importância desta variável para as organizações pois permite a redução de custos o que se torna crucial em resposta às pressões económicas que as organizações têm vivido. Organ (1988), investigador que mais estudou os CCO, definiu esta variável como um comportamento de extra-papel, na medida em que as acções vão para além das exigências da função e os funcionários fazem mais do que aquilo que está no seu contrato, onde estes fazem para além do obrigatório e como tal, não têm garantias de que as suas acções vão ser recompensadas.

Vários autores, incluindo Organ (1988) identificam cinco factores dos CCO sendo estas a Conscienciosidade; Altruísmo; Cortesia; Espírito Desportivo; e Virtude Cívica. *Conscienciosidade*: é utilizada para indicar que um determinado indivíduo é organizado, responsável e trabalhador. São indivíduos que demonstram muita dedicação ao trabalho que chega a ultrapassar os requisitos à sua função; horas de trabalho extra ou voluntariado são alguns exemplos. A Conscienciosidade está muitas vezes ligada a políticas de cariz organizacional mas entre funcionários (McCrae e Costa, 1987). *Altruísmo*: é um comportamento voluntário onde um funcionário ajuda outro a executar as suas tarefas. Este conceito baseia-se, geralmente, numa relação unilateral de ajuda, uma vez que o indivíduo que oferece ajuda não espera ser retribuído (Smith, Organ e Near, 1983). Podsakoff Mackenzie, Paine e Bachrach (2000) demonstra que o altruísmo está ligado a avaliações de desempenho o que remete para uma afectividade positiva. *Cortesia*: está ligada a comportamentos preventivos, isto é, foca-se na prevenção de problemas tomando precauções necessárias para minimizar possíveis riscos futuros. Por outras palavras pode significar o encorajamento de um colega para com o seu grupo quando existe um sentimento de desmoralização ou baixa auto-estima profissional. Também Podsakoff et al (2000) afirma que indivíduos que exibam estes comportamentos reduzem os conflitos no grupo e o tempo que passam a tentar solucioná-los. *Espírito Desportivo*: comportamento que se baseia na tolerância a irritações provenientes do ambiente organizacional.

Podsakoff et al (2000) demonstra que indivíduos com este tipo de comportamentos conseguem afectar positivamente o grupo e levantam a moral ao mesmo tempo, o que se traduz num possível decréscimo das intenções de saída.

Segundo Yaghoubi et al (2011) existe uma relação entre CCO e áreas de gestão, como por exemplo, gestão estratégica, liderança e PGRH. Também se verifica uma relação entre CCO e variáveis organizacionais, como a satisfação laboral, qualidade de serviço e intenções de saída. Autores como Aquino e Bommer (2003, cit por Yaghoubi et al, 2011) mostram a relação que os indivíduos fazem entre CCO e comportamentos positivos. No entanto, Bergeron et al (2011) afirma que os CCO podem produzir correlações negativas com variáveis individuais, por exemplo o desempenho, visto os indivíduos gastarem tempo e recursos a ajudar os outros. Rayner et al (2012) mostram a importância dos CCO uma vez que é uma variável que contribui para o desempenho através da criação de capital social. Para os trabalhadores do sector público, os CCO são um comportamento de promoção da ética do serviço público; os funcionários públicos sentem-se mais motivados para desenvolver estas actividades por se sentirem solidários e desenvolvendo um espírito mais altruísta.

Hipótese 1: As práticas de gestão de recursos humanos estão associadas significativamente com os comportamentos de cidadania organizacional, isto é, quanto mais positiva é a percepção do funcionário relativamente às PGRH mais CCO o funcionário desenvolve.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) podem ser classificadas como práticas de controlo e de compromisso. Práticas de controlo no sentido em que o seu objectivo melhora a eficiência e reduz custos laborais; práticas de compromisso no sentido do melhoramento e aumento da eficácia e produtividade (Wood & Menezes, 1998). Ambas as classificações resultam no encorajamento dos funcionários para se identificarem com os objectivos da organização. As PGRH estão, geralmente, ligadas ao compromisso do funcionário, bem como ao desenvolvimento de CCO. Possuem dimensões como gestão de recursos humanos, avaliação de desempenho, sistema de remuneração, formação e relações laborais (Whitner, 2001; Benjamin & Udechukwu, 2014). Segundo Delery e Doty (1996) as PGRH são vistas como políticas internas que são desenhadas e implementadas para que o capital humano contribua conjuntamente para os objectivos da organização. Com uma visão semelhante também, Dittmer (2002 cit por Benjamin & Udechukwu, 2014) afirma que tais práticas são percepções indivi-

duais onde o grau de execução dos planos, procedimentos e estratégias são utilizados para motivar, desenvolver, recompensar e reter os melhores funcionários. De facto as PGRH permitem moldar as relações entre empregador e empregado (Huselid, 1995).

As PGRH eficazes moldam as atitudes e comportamentos dos indivíduos(Whitener, 2001) permitindo desenvolver e aumentar o conhecimento, a motivação e o compromisso (Harter, Schmidt e Hayes, 2002). PGRH direccionadas para um elevado compromisso aumentam a eficácia organizacional permitindo que os funcionários se envolvam completamente com a organização e os seus objectivos desenvolvendo, conseqüentemente, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).

Os processos motivacionais que advém da Teoria da Troca Social e a norma da reciprocidade (Blau, 1964) podem ajudar a explicar a relação entre PGRH, compromisso e CCO dos funcionários, visto que para os funcionários desenvolverem tais comportamentos têm de sentir que a entidade empregadora faz o mesmo para com eles (Whitener, 2001).

Hipótese 2: As práticas de gestão de recursos humanos estão associadas significativamente com as intenções de saída, isto é, quanto mais positiva for a percepção do funcionário relativamente às PGRH menores serão as suas intenções de abandonar a organização.

Relação entre as PGRH, CCOs e Intenções de Saída

As Intenções de Saída voluntária são um fenómeno recorrente nas organizações, mesmo numa altura de crise económica, elevado desemprego e precariedade laboral (Scott, Agneessens, Sasovova & Labianca, 2013), é então descrito como uma vontade consciente e deliberada de abandonar a organização. (Tett e Meyer, 1993) Com base em diversos estudos, os antecedentes mais comuns das intenções de saída são autonomia laboral, compromisso organizacional, recompensas justas, suporte social e satisfação laboral (Chang, Wang & Huang 2013; Paré, Tremblay & Lalonde 2001; Huselid, 1995). Como tal, é possível afirmar que as PGRH têm influência directa nas intenções de saída. Scott et al (2013) sugerem exactamente o mesmo mas de uma forma mais específica - acreditam que as intenções de saída estão positivamente correlacionadas com as PGRH quando existe uma má gestão, PGRH pouco eficazes, ambientes organizacionais com muito stress e injustiça. Admite ainda que laços sociais formais ou informais têm um impacto directo nas intenções de saída dos funcionários, uma vez que a inexistência desses laços podem fazer crescer dentro dos indivíduos sensações de desconforto,

desconfiança ou decepção. Recorrendo a diversos resultados de investigações é possível constatar que PGRH que permitem um envolvimento positivo dos funcionários faz emergir um clima organizacional positivo e reduz as intenções de saída (Chang et al, 2013). Também a formação e o desenvolvimento podem fazer diminuir as intenções de saída pois permitem ao funcionário perceber onde estão os seus pontos menos positivos e que necessitem de ser desenvolvidos e por este motivo despoletam no funcionário um sentimento de futuro sucesso (Huselid, 1995; Paré et al, 2001). As PGRH podem afectar a motivação dos funcionários, normalmente através da avaliação de desempenho individual ou grupal, visto estar intimamente ligada ao sistema de recompensas (Huselid, 1995), logo, Hedmin e Nasordin (2006) sugerem um sistema de avaliação e recompensas mais justo para baixar a rotatividade e as intenções de saída dos funcionários. Deste modo, as compensações estão directamente ligadas às intenções de saída pois quando existem percepções de injustiça, por exemplo, salarial, existe um aumento nas intenções de saída. A comunicação torna-se crucial numa organização, pois quanto mais transparente e regular for, maior é o compromisso organizacional e menor as intenções de saída. Por outro lado, Paré et al (2001) com base em resultados de outras investigações afirmam que reconhecimento não monetário, recompensas justas e a comunicação estão negativamente correlacionadas com as intenções de saída.

Não só as PGRH podem afectar directamente as intenções de saída, como estas também podem ser moderadas por outras variáveis, por exemplo, PGRH positivas e eficazes geram satisfação laboral que por sua vez afecta as intenções de saída, reduzindo a vontade de abandonar a organização. Também os CCO podem assumir um efeito moderador a estas duas variáveis, pois em situação de elevada predisposição para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional menor poderá ser o desejo de sair. (Huselid, 1995; Hedmin & Nasordin; 2006; Paré et al, 2001; Scoot et al, 2013; Chang et al, 2013).

Hipótese 3: Os Comportamentos de Cidadania Organizacional exercem um efeito mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.

Objectivo do Estudo

De acordo com o enquadramento teórico anterior e hipóteses formuladas, esta investigação tem como objectivo principal explorar as relações existentes entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e as Intenções de Saída em funcionários do sector público Português e adicionalmente comparar os nossos resultados com os obtidos por Benjamim e Udechukwu num estudo idêntico realizado, em 2014, com trabalhadores do sector público americano.

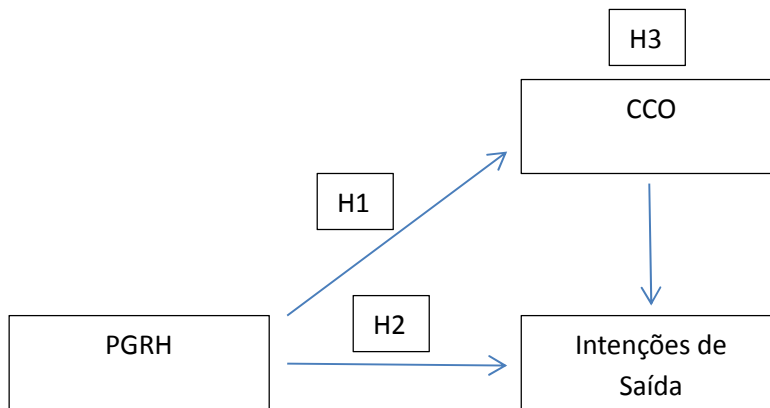
Estes autores realizaram um estudo com base numa amostra de trabalhadores da administração pública nas Ilhas Virgens (EUA) e contou com a participação de 185 indivíduos, sendo que 172 eram do sexo feminino e apenas 13 do sexo masculino. A predominância do intervalo de idades está compreendida entre os 36 e os 45 anos (61,54%) no entanto, a faixa etária dos 26 aos 34 anos também teve bastante expressão com uma percentagem de 56,31%. No que toca à antiguidade no sector público a maioria dos indivíduos tinha apenas entre 1 a 5 anos (26,4%) seguido dos 6 aos 10 anos com 25,3%. As hipóteses do estudo conduzido nos EUA referem:

- a existência de uma relação entre as PGRH implementadas pelo sector público e os CCO dos trabalhadores;
- a existência de uma relação entre as PGRH e as Intenções de Saída voluntária

Relativamente aos resultados obtidos nenhuma das hipóteses foi confirmada. Apenas as variáveis de controlo Género e Função de Supervisão/Gestão surgiram como preditores dos CCO.

No estudo conduzido em Portugal, mantivemos os efeitos directos das Práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e sobre as Intenções de Saída mas adicionalmente testámos se os CCO poderiam ter efeito mediador.

Modelo de investigação



Metodologia

Delineamento

Trata-se de um estudo empírico correlacional de carácter exploratório e comparativo, desta forma pretende-se investigar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e nas Intenções de Saída, bem como, o papel mediador dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) sobre as duas variáveis anteriormente mencionadas. Possui um carácter exploratório no sentido em que as hipóteses formuladas com base na amostra a utilizar não foram muito investigadas no nosso país. Comparativo pois pretendemos comparar os resultados deste estudo com os de outro estudo anteriormente realizado com funcionários públicos dos EUA (Benjamim& Udechukwu, 2014).

Participantes

A amostra foi recolhida junto da população portuguesa residente em todo o país. O processo de amostragem foi não probabilístico, ou seja, por conveniência e do tipo snow ball. Participaram neste estudo 165 indivíduos constituindo uma amostra heterogénea no que toca à idade e ao sexo dos participantes, no entanto, é de salientar que neste estudo apenas participaram funcionários do sector público.

A amostra é constituída por participantes com idades compreendidas entre os 26 e os 62 anos de idade, com uma média de 41,46 anos e um desvio padrão de 8,751, sendo que 6,7% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 38,8% entre os 30 e os 39 anos de idade, 32,1% entre os 40 e os 49 anos e 22,4% igual ou superior a 50 anos. Relativamente ao género a maioria esmagadora dos participantes é do sexo feminino com uma percentagem de 66,1% enquanto que do sexo masculino a percentagem é de 33,9%, ou seja, 56 participantes em 165. Ao nível das habilitações literárias 25,5% dos participantes possui um grau de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano 16,4% têm frequência universitária e 58,2% a licenciatura ou um grau académico superior. No que diz respeito à antiguidade, a média é de 13,846 com um desvio padrão de 8,111, onde 40% dos indivíduos trabalham para o Estado entre 1 a 10 anos, 38,8% de 11 a 20 anos, 15,2% de 21 a 30 anos e 6,1% trabalha para o Estado há mais de 30 anos. Relativamente ao vínculo laboral 84,2% possuem um contrato sem termo, efectivo, e 15,8% possui contrato a termo certo. (Anexo B)

Procedimentos

As repostas foram recolhidas através do *Google Docs* e pelo método de *snowball* de forma a ser respondido num curto espaço de tempo e pelo maior número de pessoas possível. O questionário é constituído por uma breve informação sobre o estudo, incluindo o seu objectivo e pertinência, a primeira parte incide sobre a caracterização sociodemográfica e a segunda parte corresponde ao questionário em si, com as escalas que se pretende analisar. Aos participantes foi-lhes pedido que respondessem o mais sinceramente possível visto o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Para a análise dos dados utilizou-se um conjunto de programas, o *SPSS Statistics 20* e o *Amos*. Iniciou-se a análise retirando todos os dados necessários para se caracterizar a amostra, ou seja, médias, medianas e desvios-padrão dos dados sociodemográficos recolhidos. Após isto e com o objectivo de verificar as qualidades métricas das escalas utilizadas procedeu-se à análise da fiabilidade, sensibilidade e validades para as mesmas. Executou-se uma Análise Factorial Confirmatória para as PGRH, CCO com o objectivo de perceber a relação de causa entre duas variáveis e com isto perceber que a escala de PGRH é constituída por 7 práticas de gestão de recursos humanos e mantendo todos os itens da escala, devido ao seu KMO positivo e a escala de CCO dividida em 3 dimensões no total e com a eliminação de 2 itens da escala, devido ao KMO muito baixo no caso do item 2 e pelo facto de o item 3 pertencer a duas dimen-

sões em simultâneo. Passou-se à análise do teste de hipóteses para se verificar a corroboração ou não das hipóteses formuladas nesta investigação, também se realizou regressões lineares múltiplas e uma ANOVA para desta forma analisar a relação entre as variáveis explicativas, analisou-se a relação das escalas com as suas próprias dimensões e das escalas entre si, bem como, com as variáveis sociodemográfica.

Variáveis e Medidas

Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

Esta investigação baseou-se na escala de PGRH de Cesário (2013), sendo que esta é composta por 21 itens (Anexo A) e utiliza uma escala tipo *likert* de cinco pontos onde as respostas variam entre o “discordo totalmente” que corresponde ao número 1 e o “concordo totalmente” que corresponde ao número 5. A totalidade dos itens está distribuída por 7 dimensões, a escala pretende avaliar as percepções dos trabalhadores quanto à importância das práticas promovidas pelas organizações. (Figura 1)

Figura 1 – Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Dimensões	Descrição	Itens
<i>Integração e Acolhimento</i>	Tem por objectivo perceber a utilidade da informação prestada ao novo colaborador por parte da organização, bem como, o apoio e acompanhamento que a organização lhe presta no período inicial	Item 1
		Item 2
		Item 3
<i>Formação</i>	Tem por objectivo avaliar a importância da formação para a melhoria do desempenho do trabalhador.	Item 4
		Item 5
		Item 6

<i>Avaliação de Desempenho</i>	Tem como objectivo perceber se os modelos de avaliação de desempenho são claros e	Item 7
	possuem carácter qualitativo e quantitativo, assim como se os colaboradores avaliados recebem o devido feedback	Item 8
		Item 9
<i>Carreira</i>	Tem por objectivo perceber se existe oportunidades de progressão na carreira e se os colaboradores estão informados disso	Item 10
		Item 11
		Item 12
<i>Recompensas</i>	Tem por objectivo perceber se existe reconhecimento por parte da organização do desempenho dos seus colaboradores.	Item 13
		Item 14
		Item 15
<i>Comunicação</i>	Tem por objectivo saber se a informação e acontecimentos relevantes são devidamente comunicados aos colaboradores e se são importantes para o desempenho dos mesmos	Item 16
		Item 17
		Item 18
<i>Celebração</i>	Tem por objectivo perceber se a organização celebra os momentos importantes e fomenta o sentimento de equipa e orgulho na organização.	Item 19
		Item 20
		Item 21

Comportamentos de Cidadania Organizacional:

A escala utilizada é da autoria de Morrison (1994), a versão original é composta por 23 itens, no entanto a versão utilizada nesta investigação é mais curta e contém apenas 9 itens (Anexo A) sendo estes classificados numa escala tipo *likert* de cinco pontos onde as respostas variam de “discordo completamente” que corresponde ao número 1 e “concordo completamente” que corresponde ao número 5. A versão presente é composta por três dimensões. (Figura 2)

Figura 2 – Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

Dimensões	Descrição	Itens
<i>Altruísmo</i>	Tem como objectivo perceber se sempre que necessário o colaborador prestava ajuda a um colega ou à organização	Item 1
		Item 3
		Item 9
<i>Conscienciosidade</i>	Tem como objectivo perceber o grau de dedicação do colaborador para com o trabalho e se se voluntaria para outras tarefas que vão para lá das suas funções	Item 2
		Item 6
		Item 8
<i>Virtude Cívica</i>	Tem como objectivo avaliar o grau de participação dos colaboradores na vida da organização, especialmente em acontecimentos que não tenham obrigatoriedade.	Item 4
		Item 5
		Item 7

Intenções de Saída:

A escala utilizada neste estudo é da autoria de Bozeman e Perrewé (2001), sendo composta por 3 itens classificados numa escala tipo likert de cinco pontos onde as respostas poderiam variar de “discordo totalmente”, correspondente ao número 1, e “concordo completamente” correspondente ao número 5. (Anexo A) O item três da escala foi convertido de modo a que esta apresentasse uma validade predicativa maior. Os itens pertencem à dimensão da *cognição das intenções de saída* cujo objectivo é avaliar o sentimento/intenção dos colaboradores abandonarem a organização.

Resultados

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Análise Factorial Confirmatória

Através de análise factorial confirmatória foi possível obter bons índices de ajustamento do modelo correspondente às sete práticas de GRH, ($\chi^2/g.l = 1.58$; NFI=.92; GFI=.88; CFI=.97; RMSEA=.06) (Anexo C, 1.1), para os valores de referência $\chi^2/g.l \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08

Fiabilidade

Analisou-se a fiabilidade da escala de PGRH através do Alpha de Cronbach que apresentou um valor de .93, o que é substancialmente superior ao valor mínimo aceitável de .70. Como tal, é possível concluir que a escala possui uma boa consistência interna e que não existe a necessidade de retirar qualquer item pois não iria melhorar os valores do Alpha de Cronbach. Após a análise anteriormente descrita, também se efectuou a análise da consistência interna para cada dimensão, sendo possível verificar que todas as dimensões têm um Alpha de Cronbach bastante positivo. (Anexo C, 1.2)

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade dos itens da escala de PGRH é possível verificar através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov que a escala em questão segue distribuição normal ($p=.200$) para um nível de significância de .05, no entanto, nenhuma das dimensões

segue distribuição normal ($p=.000$). No que diz respeito aos parâmetros da normalidade das dimensões, o coeficiente de assimetria apresenta valores negativos, ou seja, é assimétrico à esquerda, já a escala em si apresenta um valor positivo. Quanto aos coeficientes de achatamento a escala em si e as dimensões *Integração e Acolhimento*, *Carreira* e *Comunicação* possuem uma distribuição Leptocúrtica (> 0) (Marôco, 2011), as dimensões *Formação*, *Avaliação de Desempenho*, *Recompensas* e *Celebração* apresentam uma distribuição Platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). (Anexo C, 1.3)

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Análise Factorial Confirmatória

Realizou-se a análise factorial confirmatória da escala de CCO, onde se verificou que o item 2 possuía um peso factorial baixo e que o item 3 se encontrava associado a dois factores, como tal, procedeu-se à eliminação de ambos, ficando o modelo factorial constituído da seguinte forma; *Altruísmo* (composto pelos itens CCO_1, CCO_9); *Conscienciosidade* (composto pelos itens CCO_6 e CCO_8); *Virtude Cívica* (composto pelos itens CCO_4, CCO_5 e CCO_7) o que resultou num bom índice de ajustamento com os seguintes valores ($\chi^2/gl= 1.45$; NFI=.95; GFI=.97; CFI=.99; RMSEA=.05) (Anexo C, 2.1), para os valores de referência, $\chi^2/gl \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08

Fiabilidade

Analizou-se a fiabilidade da escala de CCO e verificou-se que esta apresentou um Alpha de Cronbach de .77 que se considera aceitável. Caso se retirasse itens à escala a consistência interna não melhorava, logo, optou-se por manter todos os itens. A fiabilidade também foi avaliada para as três dimensões da escala, onde se verificou que as últimas duas dimensões possuem uma consistência interna baixa, e a primeira dimensão um bom alpha. (Anexo C, 2.2)

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade dos itens da escala de CCO é possível verificar através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov que a escala em questão não segue distribuição normal ($p=.009$) para um nível de significância de .05, assim como, nenhuma das dimensões segue distribuição normal ($p=.000$). No que diz respeito aos parâmetros da normalidade, o

coeficiente de assimetria apresenta valores negativos, ou seja, é assimétrico à esquerda. Quanto aos coeficientes de achatamento a escala em si e as dimensões *Virtude Cívica* e *Altruísmo* possuem uma distribuição Leptocúrtica (> 0) (Marôco, 2011), já a dimensão *Conscienciosidade* apresenta uma distribuição Platicúrtica (< 0) (Marôco, 2011). (Anexo C, 2.3)

Escala das Intenções de Saída

Análise Factorial Exploratória

Realizou-se uma análise factorial exploratória à escala das Intenções de Saída para a validação do constructo, obtendo-se um KMO de.63 (Anexo C, 3.1.1), valor este, que é considerado medíocre mas ainda aceitável. Executou-se uma extracção de factores, uma vez que a escala é composta por apenas 3 itens efectuou-se a análise a um factor com uma variância explicada de 73,04%, onde todos os pesos factoriais saturaram acima de.70 e por esse motivo não houve necessidade de se eliminar nenhum item. (Anexo C, 3.1.2)

Fiabilidade

Analisou-se a fiabilidade da escala de Intenções de Saída e verificou-se que esta apresentou um alpha de cronbach de.81 que se considera aceitável, como tal, não houve necessidade de se retirar itens para melhorar o alpha uma vez que a escala apenas tem 3 itens. Também os itens da escala apresentaram uma boa consistência interna. (Anexo C, 3.3)

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade dos itens da escala de Intenções de Saída é possível verificar através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov que a escala em questão não segue distribuição normal ($p=.000$) para um nível de significância de.05. No que diz respeito aos parâmetros da normalidade, o coeficiente de assimetria apresenta valores positivos, ou seja, é assimétrico à direita, relativamente ao coeficiente de achatamento a escala possui uma distribuição Leptocúrtica (> 0). (Anexo C, 3.4)

Estatística Descritiva das Variáveis

Antes da análise da relação entre as variáveis em estudo pretendemos conhecer qual o grau de intenções de saída, apetência para o desenvolvimento de CCO e também quais as PGRH que estes funcionários da administração pública mais valorizam. Como tal, é possível verificar (Figura 3) que estes funcionários valorizam pouco as PGRH da sua organização, sendo que apenas a integração e acolhimento tem um grau satisfatório para os mesmos. No entanto, os funcionários desenvolvem CCO e valorizam bastante o altruísmo da mesma forma que não sentem necessidade de abandonar a sua organização. (Figura 4)

Figura 3 – Estatística Descritiva das PGRH

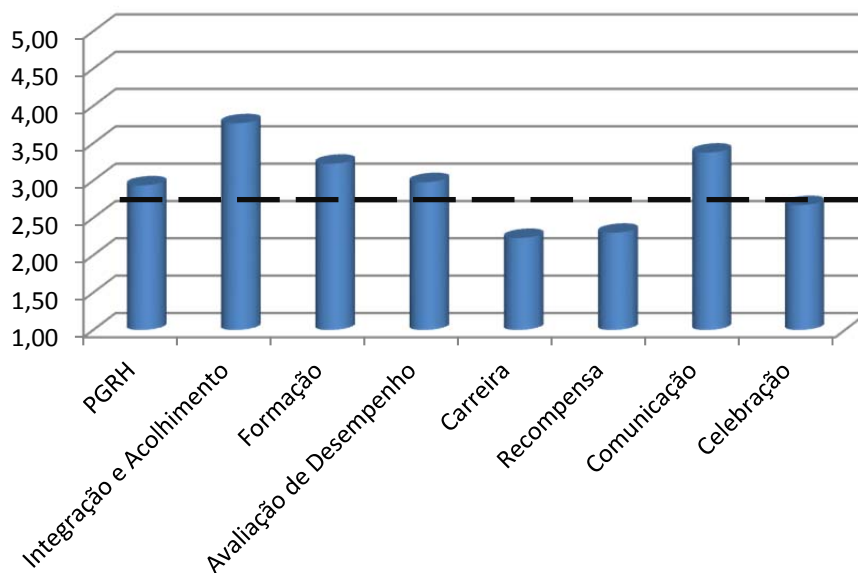
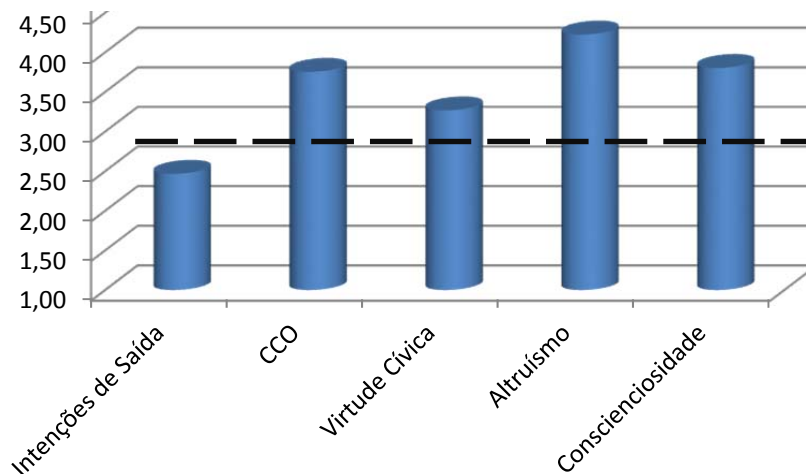


Figura 4 – Estatística Descritiva das Intenções de Saída e dos CCO



Associação entre as variáveis

Concluída a apresentação das qualidades métricas das escalas, começámos por verificar a relação entre as várias variáveis do nosso estudo. Os resultados indicaram:

- Uma correlação positiva, moderada e significativa entre PGRH e CCO ($r=.204$, $gl=165$, $p=.009$) o que significa que quanto melhor forem percebidas as boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos por parte dos indivíduos mais Comportamentos de Cidadania Organizacionais estes praticam. (Tabela 1)

- Uma correlação negativa forte e significativa entre PGRH e Intenções de Saída ($r= -.516$, $gl=165$, $p=.000$) o que significa que quanto melhor forem percebidas as boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos pelos indivíduos menos intenções de saída estes terão.(Tabela 1)

- Uma correlação negativa, moderada e significativa entre CCO e Intenções de Saída ($r=-.177$, $gl=165$, $p=.023$) o que significa que quantos mais Comportamentos de Cidadania Organizacional os indivíduos praticarem menos intenções de saída terão. (Tabela 1)

Relativamente à variável idade verificou-se:

- Uma correlação positiva, forte e significativa com a dimensão Conscienciosidade da escala CCO ($r=.222$, $gl=165$, $p=.004$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos entre os 40 e os 49 anos percebem melhor a dimensão conscienciosidade da escala de CCO. (Anexo C,5.1.1)

Relativamente à variável género verificou-se:

- Uma correlação positiva, moderada e significativa com as PGRH ($r=.195$, $gl=165$, $p=0.89$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos do sexo feminino percebem melhor as boas práticas de gestão de recursos humanos.(Anexo C,5.2.1)

- Uma correlação positiva, moderada e significativa com a dimensão formação da escala PGRH ($r=.153$, $gl=165$, $P=.050$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos do sexo feminino percebem melhor a dimensão formação. (Anexo C,5.2.2)

- Uma correlação positiva, forte e significativa com a dimensão avaliação de desempenho da escala PGRH ($r=.233$, $gl=165$, $p=.003$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos do sexo feminino percebem melhor a dimensão avaliação de desempenho. (Anexo C,5.2.3)

- Uma correlação positiva, moderada e significativa com a dimensão recompensa da escala de PGRH ($r=.195$, $gl=165$, $p=.012$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos do sexo feminino percebem melhor a dimensão recompensa. (Anexo C,5.2.4)

Relativamente à variável Antiguidade verificou-se:

- Uma correlação negativa, moderada e significativa com a dimensão recompensa da escala PGRH ($r=-.160$, $gl=165$, $p=.040$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos com 1 a 10 anos de antiguidade são os que percebem menos a dimensão Recompensa. (Anexo C,5.3.1)

Relativamente à variável Vínculo verificou-se:

- Uma correlação positiva, moderada e significativa com as PGRH ($r=.204$, $gl=165$, $p=.009$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos com contrato a termo percebem melhor as boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos. (Anexo C,5.4.1)

- Uma correlação positiva, moderada e significativa com as dimensões avaliação de desempenho ($r=.188$, $gl=165$, $p=.016$), carreira ($r=.164$, $gl=165$, $p=.035$) e recompensa ($r=.182$, $gl=165$, $p=.020$) (Anexo C, 4) o que significa que os indivíduos com contrato a termo percebem melhor as dimensões avaliação de desempenho, carreira e recompensas. (Anexo C, 5.4.2; 5.4.3; 5.4.4)

Tabela 1 - Correlações entre Variáveis Sociodemográficas e Práticas de GRH, CCO e Intenções de Saída

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PGRH	1												
Integração e Acolhimento	.570**	1											
Formação	.747**	.439**	1										
Avaliação de Desempenho	.756**	.409**	.509**	1									
Carreira	.742**	.238**	.443**	.445**	1								
Recompensas	.683**	.241**	.303**	.401**	.607**	1							
Comunicação	.680**	.300**	.442**	.415**	.397**	.375**	1						
Celebração	.800**	.306**	.539**	.504**	.554**	.476**	.521**	1					
Intenções de Saída	-.516**	-	-	-	-	-	-	-	1				
CCO	.204**	.171**	.201**	.142	.085	.011	.316**	.114	.177*	1			
Virtude Cívica	.203**	.042	.175*	.175*	.121	.015	.335**	.156*	-.100	.803**	1		
Altruísmo	.166**	.252**	.121	.165*	.077	.044	.134	.061	-	.599**	.239**	1	
Conscienciosidade	-.076	.052	-.065	-.106	-.164*	-.075	.075	-.064	-.022	.660**	.284**	.359**	1

** Correlação significante para $p < .01$

*Correlação significante para $p < .05$

Legenda:; 1 – PGRH; 2 – PGRH_IA; 3 – PGRH_F; 4 – PGRH_AD; 5 – PGRH_C; 6 – PGRH_R; 7 – PGRH_CO; 8 – PGRH_CE; 9 – Intenções de Saída; 10 – CCO; 11 – CCO_VC; 12 – CCO_A; 13 – CCO_C

Teste de Hipóteses

Verificada a relação entre as variáveis, testou-se as hipóteses em estudo.

H1: *As práticas de gestão de recursos humanos estão associadas significativamente com os comportamentos de cidadania organizacional, isto é, quanto mais positiva é a percepção do funcionário relativamente às PGRH mais CCO o funcionário desenvolve.*

Através de uma regressão linear simples verificou-se que as PGRH têm um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta = .204$; $p = .009$) (Anexo C, 6.1) no entanto, através de uma regressão linear múltipla verificou-se que das 7 PGRH apenas a dimensão Comunicação tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta = .335$; $p < .001$) (tabela 2). Assim, considera-se que a Hipótese 1 confirma-se parcialmente.

H2: *As práticas de gestão de recursos humanos estão associadas significativamente com as intenções de saída, isto é, quanto mais positiva for a percepção do funcionário relativamente às PGRH menores serão as suas intenções de abandonar a organização.*

Através de uma regressão linear simples verificou-se que as PGRH têm um impacto estatisticamente significativo sobre as Intenções de Saída ($\beta = -.516$; $p = <.000$) (Anexo C, 6.2) no entanto, através de uma regressão linear múltipla verificou-se que das 7 PGRH apenas a dimensão celebração tem um impacto estatisticamente significativamente sobre as Intenções de saída ($\beta = -.303$; $p = .002$) (tabela 3). Do mesmo modo considera-se que a Hipótese 2 confirma-se parcialmente.

Tabela 2 – Relação entre a escala de PGRH, as suas dimensões e os CCO

	β	F	R ²	P-value
PGRH →CCO	.204**	7.04**	.04	.009
Integração e Acolhimento →CCO	.079	3.36	.13	.359
Formação →CCO	.088	3.36	.13	.374
Avaliação de Desempenho →CCO	.022	3.36	.13	.820
Carreira →CCO	.017	3.36	.13	.872
Recompensa →CCO	-.137	3.36	.13	.161
Comunicação →CCO	.335**	3.36**	.13**	.000
Celebração →CCO	-.089	3.36	.13	.406

Tabela 3 – Relação entre a escala de PGRH, as suas dimensões e as intenções de saída

	β	F	R ²	P-value
PGRH →Intenções de Saída	-.516**	59.29**	.27	.000
Integração e Acolhimento → Intenções de Saída	-.122	9.73	.30	.114
Formação → Intenções de Saída	-.030	9.73	.30	.733
Avaliação de Desempenho → Intenções de Saída	-.023	9.73	.30	.790
Carreira → Intenções de Saída	-.072	9.73	.30	.438

Recompensa → Intenções de Saída	017	9.73	.30	.850
Comunicação → Intenções de Saída	-.179	9.73	.30	.030
Celebração → Intenções de Saída	-.303**	9.73**	.30	.002

H3: *Os Comportamentos de Cidadania Organizacional exercem um efeito mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos e as intenções de saída.*

Verificados os procedimentos aconselhados por Baron e Kenny (1986) para o teste de mediação, efetuou-se uma regressão linear múltipla para perceber se a variável CCO tem um papel mediador sobre as PGRH e as Intenções de Saída. Os resultados mostram (Tabela 4) que quando se introduz no modelo a variável CCO esta não produz efeito directo sobre as Intenções de saída pelo que não se verifica deste modo qualquer efeito de mediação ($\beta = -.075$; $p = .273$) (Anexo C, 6.3)

Tabela 4 – Efeito mediador dos CCO sobre as PGRH e as Intenções de saída

	(β) Modelo 1	(β) Modelo 2
PGRH	-.516**	-.501**
CCO	-	-.075
R ²	.262	.263
Overall F	59.29**	30.29**
R ² Change	.267	.005

Discussão

Este estudo tinha como objectivo estudar a relação entre as PGRH, CCO e intenções de saída em funcionários do sector público, bem como, comparar os seus resultados com o estudo de Benjamim e Udechukwu (2014) realizado nos EUA. Os estudos em questão recorreram a instrumentos diferentes. No caso de Benjamim e Udechukwu utilizaram uma escala de 13 itens para analisar as PGRH, uma escala de 15 itens para analisar os CCO, uma escala de 3 itens para analisar as Intenções de Saída, com uma amostra cuja dimensão é de 185 indivíduos (Tabela 5). No presente estudo utilizou-se a escala de 21 itens e 7 dimensões para analisar as PGRH, a escala de 9 itens para analisar os CCO, a escala de 3 Itens para analisar as Intenções de Saída, com uma amostra cuja dimensão é de 165 indivíduos. (Tabela 5)

No entanto, é importante salientar que os instrumentos utilizados por Benjamim e Udechukwu revelaram uma consistência interna baixa e índices de ajustamento igualmente baixos em comparação com os instrumentos utilizados neste estudo (Tabela 6 e 7), o que sugere que as escalas utilizadas por Benjamim e Udechukwu não possuem boas qualidades métricas. Como os próprios autores indicam, o facto de os resultados não apresentarem conclusões significativas podem estar intimamente ligadas às qualidades métricas da escala, bem como, à dimensão da amostra.

Tabela 5 – Variáveis e Escalas utilizadas em cada estudo

Variáveis	Medidas	
	Estudo EUA	Estudo Portugal
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Escala de 13 itens da autoria de Huseelid (1995)	Escala de 21 itens e 7 dimensões da autoria de Cesário (2013)
Comportamentos de Cidadania Organizacional	Escala de 15 itens desenvolvida por Farh, Early e Lin (1997)	Escala de 9 itens desenvolvida por Morrison (1994)
Intenções de Saída	Escala de 3 itens da autoria de Colarelli (1984)	Escala de 3 Itens da autoria de Bozeman e Perrewé (2001)
N	185	165

Tabela 6 – Comparação de Alpha's de Cronbach

Alpha de Cronbach		
	Estudo EUA	Estudo Portugal
Prática de Gestão de Recursos Humanos	.43 a .61	.93
Comportamento de Cidadania Organizacional	.62	.77
Intenções de Saída	.54	.81

Tabela 7 – Comparação dos índices de Ajustamento dos dois estudos

Índices de Ajustamento									
	X ² /df	X ²	df	p	CFI	TLI	RMSEA	NFI	GFI
Estudo EUA	PGRH	-	9.85	9	.363	1.00	1.00	.02	-
	CCO e IT	-	47.17	34	.98	.98	.98	.05	-
Estudo Portugal	PGRH	1.58	266.01	168	.97	.97	.96	.06	.92
	CCO e IT	1.17	33.91	29	.243	.99	.99	.03	.94

No que diz respeito às hipóteses em estudo, confirmou-se a primeira hipótese deste estudo, verificou-se um impacto positivo das PGRH sobre os CCO, isto é, quanto melhor percebidas as boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos pelos indivíduos mais Comportamentos de Cidadania Organizacional praticam, de uma forma mais detalhada, a comunicação foi a única variável que pesou significativamente sobre os CCO's. No entanto, Benjamim e Udechukwu (2014) não confirmaram a sua primeira hipótese que pressuponha um impacto directo e positivo das PGRH sobre os CCO, o resultado apenas foi significativo quando comparado com variáveis sociodemográficas (Tabela 8). Segundo Rousseau e Greller (1994), as PGRH desenvolvidas pela organização vão estabelecer uma relação entre o empregador e o empregado, se estas forem percebidas de forma positiva têm um impacto directo sobre os comportamentos dos funcionários, seja durante a realização da sua tarefa seja os chamados CCO. Da mesma forma que Hedmin e Nasordin (2006) afirmam que a comunicação é extremamente importante numa organização, pois quanto mais transparente e regular for maior é o compromisso organizacional e de acordo com este estudo, permite o desenvolvimento de CCO por parte dos funcionários. Estes comportamentos extra-papel são muitas vezes explicados através

da Teoria da Troca Social, pois o trabalhador sente como sua obrigação retribuir positivamente quando vê que recebeu algo de valor por parte da organização, logo, essa retribuição é feita através dos CCO (Blau, 1964; Morrison, 1994; Husin et al, 2012; Maideenkuly, 2009; Levenelle et al 2009). Segundo Yaghoubi et al (2011), a pressão económica da última década obrigou a que as empresas fizessem uma reestruturação, que consequentemente, resultou num aumento de produtividade, eficácia, etc, dos funcionários o que pode também ter conduzido a um aumento dos CCOs.

A segunda hipótese deste estudo também foi corroborada, verificou-se um impacto negativo das PGRH sobre as Intenções de Saída, ou seja, quanto melhor são percebidas as boas práticas de gestão de recursos humanos pelos indivíduos menos são as suas intenções de abandonar a organização, de uma forma mais detalhada, foi possível verificar que a celebração foi a única dimensão a pesar significativamente nas Intenções de Saída. Já Benjamim e Udechukwu (2014) não viram a sua hipótese corroborada que pressuponha um impacto directo negativo entre PGRH e Intenções de Saída (Tabela 8). Os resultados deste estudo vão de encontro aos resultados de Scott et al (2013) pois estes autores afirmam que as PGRH têm um impacto directo nas intenções de saída dos funcionários, uma vez que, dada a forte competitividade vivida nos dias de hoje pelas organizações, estas devem desenvolver boas PGRH de forma a diminuir intenções de saída, absentismo e insatisfação laboral (Suresh and Rangaiah, 2014), isto porque as PGRH são uma das áreas mais importantes e que influenciam directamente a intenção dos funcionários saírem da organização. (Huang, 2000). Paré et al (2001) afirmam que reconhecimento não monetário está negativamente correlacionadas com as intenções de saída, o que se pode verificar neste estudo uma vez que o sentimento de valorização e de espírito de equipa entre os funcionários diminui as suas intenções de saída. Ao contrário dos resultados de Yaghoubi et al (2011) que confirmam que o género masculino tem mais predisposição para perceber a Conscienciosidade, este estudo mostrou que apenas a idade é que está correlacionada com esta dimensão.

Tabela 8 – Resultado das Hipóteses de cada estudo

Hipóteses	Estudo EUA	Estudo Portugal
PGRH → IT	Não é Significativa	F (1,163) = 59.29 P<.001 É Significativa
PGRH → CCO	Não é Significativa	F (1,163) = 7.04 p=.009 É Significativa

Relativamente à terceira hipótese, esta não foi confirmada, não se verificou um efeito mediador da variável CCO sobre as PGRH e as Intenções de Saída. De acordo com inúmeros estudos, não só os CCO têm um impacto directo nas PGRH e Intenções de Saída, como pode também exercer um efeito mediador, isto porque diversos autores afirmam que a melhor percepção das boas PGRH desencadeiam um número substancial de CCO nos funcionários o que irá permitir diminuir as suas intenções de saída (Huselid, 1995; Hedmin & Nasordin; 2006; Paré et al, 2001; Scoot et al, 2013; Chang et al, 2013). Também Price e Bluesurn (1977) afirmavam que os CCO e as intenções de saída se tratavam de variáveis individuais, logo, ao controlar-se um comportamento este iria ter impacto sobre o outro, ou seja, o aumento dos CCO fariam diminuir as intenções de saída. No entanto, neste estudo os CCO não exercem um efeito mediador sobre as PGRH e, conseqüentemente, sobre intenções de saída.

Esta investigação teve como objectivo estudar uma amostra muito específica da população por duas razões, primeiro porque existem poucos estudos sobre estas variáveis no sector público no nosso país e segundo porque seria de extrema importância estudar esta temática num período tão conturbado da nossa sociedade e economia.

O tema das Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem sido extremamente estudado pelos investigadores desta área pelo papel importante que tem dentro de uma organização, também os comportamentos de cidadania organizacional têm ganho uma crescente preocupação por parte das empresas, pois vários estudos mostram o produto dos seus funcionários desenvolverem tais comportamentos, entre eles, a diminuição das intenções de saída, o aumento da produtividade, do compromisso organizacional, da eficiência, da eficácia, entre outros.

No entanto, a grande maioria das investigações nesta área são relativas a organizações privadas. Por esse motivo, este estudo analisa o sector público e permite compreender todas estas variáveis na organização chave de qualquer país e que emprega a maior percentagem da população.

A mudança de paradigma no funcionamento da economia mundial, bem como, da percepção do chamado “emprego para a vida” e as dificuldades que advém da crise socioeconómica que se vive mostram a importância de se estudar a percepção que os funcionários têm das práticas de gestão de recursos humanos, uma vez que são estas que influenciam o bom ou mau funcionamento de uma organização. No que toca aos funcionários públicos é essencial controlar o clima de instabilidade e insegurança que vivem e boas práticas de gestão de recursos humanos além de permitirem isso permitem aumentar a produtividade do sector, o que nos dias que correm é uma mais-valia. Num período de profundo clima de insegurança laboral, é extremamente necessário valorizar os recursos humanos existentes neste sector e uma das formas de perceber isso é através dos comportamentos “extra-papel” dos funcionários, pois estudos afirmam que quanto mais comportamentos de cidadania organizacional mais compromisso organizacional o individuo desenvolve.

Concluindo, este estudo avança uma nova perspectiva nesta área de investigação, permite perceber que apesar da instabilidade socioeconómica e do facto dos funcionários públicos portugueses valorizarem pouco as práticas e gestão de recursos humanos estes continuam a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional e não mostram intenções de abandonar a sua organização, no entanto, é crucial apostar em áreas que estes funcionários percebem pior: a carreira, a recompensa e a celebração. Isto significa que os funcionários públicos portugueses não concordam que exista oportunidades de progressão na carreira, nem reconhecimento do seu desempenho, também acreditam que esta não fomenta devidamente o sentimento de equipa, sendo a carreira e a recompensa as áreas em que mais discordam são a carreira e a recompensa. Da mesma forma que se deve flexibilizar os modos de actuação e as possíveis alterações consoante o género, grupo etário, grau de antiguidade e vínculo laboral pois estes mostram necessidades distintas entre si.

Apesar dos resultados interessantes, este estudo apresentou algumas limitações que devem ser consideradas em estudos futuros.

No que diz respeito à recolha dos dados a amostra em questão possui uma dimensão reduzida e não contemplou na sua análise algumas variáveis relativas ao ambiente externo à

organização (apenas supos o seu impacto) que seria interessante testar num futuro estudo, de modo, a perceber até que ponto o clima de instabilidade e a fragilidade económica do país tem impacto sobre a forma como os indivíduos percebem as PGRH, CCO e Intenções de Saída.

Outra limitação prende-se com a natureza comparativa das conclusões de ambos os estudos, no sentido em que se baseiam numa dimensão de amostra relativamente insuficiente para se generalizar resultados ao nível do emprego público, setor que em ambos os países apresenta-se como um dos maiores empregadores. Quanto às qualidades métricas, o estudo nos EUA revela um nível baixo e os resultados estatisticamente pouco significativos o que não permitiu uma comparação mais rica e desenvolvida.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, I., Ismail, W., Amin, S., Ramzan, M. (2012). A Look at Social Exchange at Work: a Literature Survey Approach. *World Applied Sciences Journal* 19(7), 951-956.
- Akindobe G. (2001). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organizational citizenship behavior: Na appraisal of OCB in a non-english culture workgroups. *Ife Psychologia*, 19, (1), 375-403.
- Ayanda, O., Sani, A. (2010). Strategic human resource management and organizational effectiveness in the public sector: Some evidence from Niger State. *International Bulletin of Business Administration*, 9, 142-156.
- Baron, R., Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research; conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Benjamin, W., Udechukwu, I. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management* 43(1), 58-82.
- Bergeron, D., Shipp, A., Rosen, B., Furst, S. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management*. Consultado a dia 16 de Julho de 2014 através de <http://jom.sagepub.com/content/early/2012/10/26/0149206311407508.abstract>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova Iorque: Wiley
- Bouckaert, G. (2013). Reflections and challenges for the public administration community. *Teaching Public Administration*, 31(2), 226-229

- Bozeman, D., Perrewé, P (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada
- Chang, W., Wang, Y., Huang T. (2013). Work design related antecedents of turnover intention: multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Delery J., Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Journal Academy of Management*, 39(4), 802-835.
- DGAEP (2014). *Estatística do Emprego Público, 2º Trimestre de 2014*. Direcção geral da Administração e do Emprego Público. Lisboa: DGAEP/DEEP. Consultado a 16 Julho de 2014 através de <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?&OBJID=da5b5dbb-6ace-4d45-9a10-315cedc919b8>
- Fundação Calouste Gulbenkian (2013). *Para uma Reforma Abrangente da Organização e Gestão do Sector Público*. Lisboa: Banco de Portugal
- Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T. (2002). Business-unite-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hemdi, A., Nasurdin, M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21–42.
- Huang, T. (2000). Are the human resource practices of effective firms distinctively different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436-451

- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672
- Husin, S., Chelladurai, P., Musa G. (2012). GRM practices, organizational citizenship behaviors and perceived service quality in golf courses. *Journal of Sport Management*, 26(1), 143-158.
- Kim, J. (2010). Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Kluemper, D., DeGroot, T., Choi, S., (2011). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship and Deviance. *Journal of Management* 2 (1).
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Levelle, J., McMahan, C., Harris, M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships and citizenship behavior: Testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2419-2434.
- Markoczy, L., Vora, D., Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 321-347.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- McGrae R., Costa P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.

- Moideenkutty, U. (2009). Moderating effect of supervisory role depicting employee impression of management. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13, 109-119.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The Importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of its personnel. *École des Hautes Études Commerciales de Montreal*, 01(07).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Price J., Blaesurn, A (1977). Intent to leave as a measure of turnover, Proceedings of the 37th annual meeting of the academy of management. Orlando, United States, August, 1977.
- Rayner, J., Lawton, A., Williams H. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization?. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117-130.
- Rousseau, D., Greller, M. (1994). Human Resource Practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.

- Scott, M., Agneessens F., Sasovova Z., Labianca G. (2013). A Social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support. *Human Resource Management*, 52(4), 561-584.
- Smith, C., Organ, D., and Near, J. (1983) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663.
- Suresh, S., Rangaiah, B. (2014). Organizational Citizenship Behavior Mediate the Association between Human Resource Management Practices and Turnover Intentions. *International Journal for Management Research* 3 (4), 95-105.
- Tett, R., Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intentions and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management* 27, 515-535.
- Wood, S., Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51,485–515.
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. & Hadi, A. (2011) An Analysis of Correlation between Organizational CitizenshipBehavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI). *Modern Applied Science* 5 (2).

Anexos

Anexo A – Questionário

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

D. Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

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

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

E. Turnover Intentions

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

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

2. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.	1	2	3	4	5
10. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.	1	2	3	4	5

13. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Anexo B – Análise Descritiva da Amostra

1. Análise Descritiva da Variável Idade

1.1. Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

Estatística descritiva					
	N	Minimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Idade_N	165	26	62	41,46	8,751
N Válido	165				

1.2. Análise descritiva relativa à variável Idade como variável qualitativa

Idade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Até 29 anos	11	6,7	6,7	6,7
De 30 a 39 anos	64	38,8	38,8	45,5
de 40 a 49 anos	53	32,1	32,1	77,6
50 anos ou mais	37	22,4	22,4	100,0
Total	165	100,0	100,0	

2. Análise Descritiva da Variável Género

2.1. Análise descritiva relativa à variável Género como variável qualitativa

Género				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Masculino	56	33,9	33,9	33,9
Feminino	109	66,1	66,1	100,0
Total	165	100,0	100,0	

3. Análise Descritiva da Variável Habilitações Literárias

3.1. Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias como variável qualitativa

Habilitações Literárias				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Inferior ou igual ao 12º ano	42	25,5	25,5	25,5
Frequência Universitária	27	16,4	16,4	41,8
Licenciatura ou Superior	96	58,2	58,2	100,0
Total	165	100,0	100,0	

4. Análise Descritiva da Variável Antiguidade

4.1 Análise descritiva relativa à variável Antiguidade como variável quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Minimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade_N	165	1,000	36,000	13,84647	8,111725
N Válido	165				

4.2. Análise descritiva relativa à variável Antiguidade como variável qualitativa

Antiguidade				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
de 1 a 10 anos	66	40,0	40,0	40,0
de 11 a 20 anos	64	38,8	38,8	78,8
de 21 a 30 anos	25	15,2	15,2	93,9
Mais de 30 anos	10	6,1	6,1	100,0
Total	165	100,0	100,0	

5. Análise Descritiva da Variável Vínculo Laboral

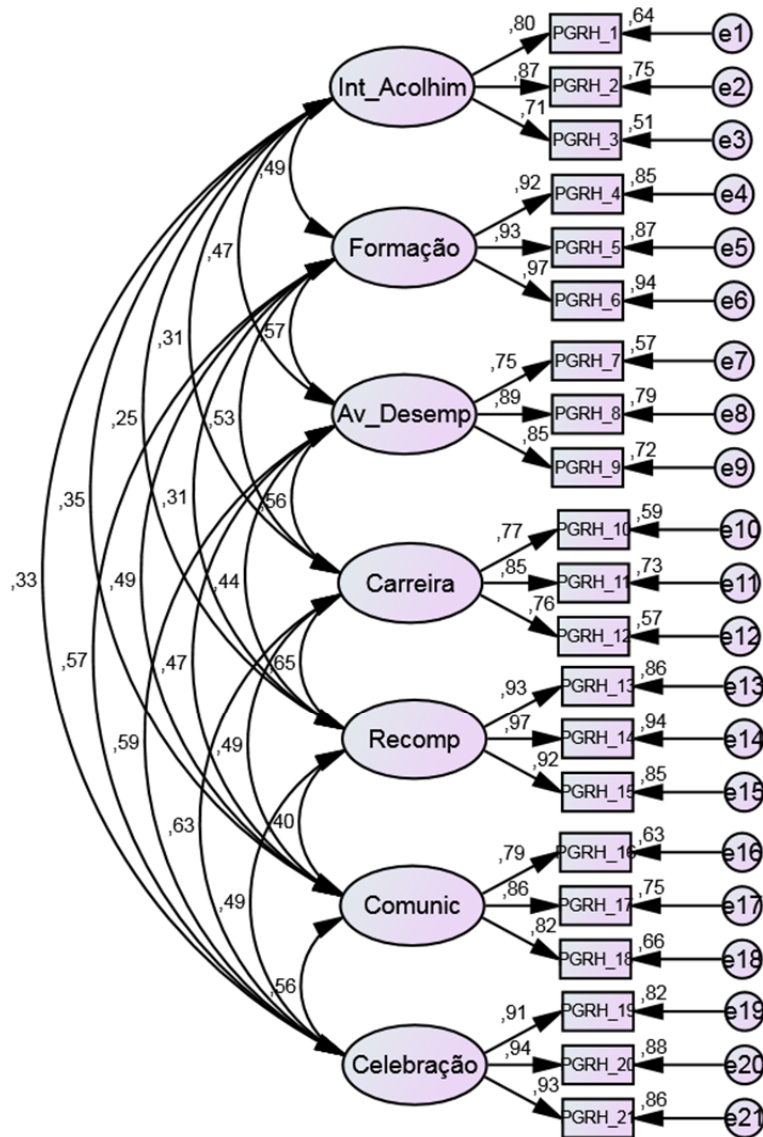
5.1. Análise descritiva relativa à variável Vínculo como variável qualitativa

Vínculo				
	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Contrato sem termo (efectivo)	139	84,2	84,2	84,2
Contrato a termo certo	26	15,8	15,8	100,0
Total	165	100,0	100,0	

Anexo C – Análise das Qualidades Métricas

1. Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

1.1 Análise Factorial Confirmatória (Modelo a 7 factores)



X²(168)=266,013; p=,000; X²df=1,583
 ;CFI=,966; GFI=,877; NFI=,915
 ;PCFI=,773; PGFI=,638
 ;RMSEA=,060; p(rmsea<=0,05)=,121
 ;AIC=392,013; BCC=411,534; MECVI=2,509

1.2. Fiabilidade da escala e das suas dimensões

Estadística da Fiabilidade

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
PGRT_Total	.932	21
Integração e Acolhimento	.831	3
Formação	.959	3
Avaliação de Desempenho	.868	3
Carreira	.834	3
Recompensa	.957	3
Comunicação	.860	3
Celebração	.946	3

1.4. Sensibilidade

1.4.1. Análise da Sensibilidade da escala e das suas dimensões

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
PGRH_T	,050	165	,200 [*]	,997	165	,993
Integração e Acolhimento	,202	165	,000	,926	165	,000
Formação	,212	165	,000	,909	165	,000
Avaliação de Desempenho	,124	165	,000	,951	165	,000
Carreira	,132	165	,000	,940	165	,000
Recompensa	,160	165	,000	,921	165	,000
Comunicação	,149	165	,000	,930	165	,000
Celebração	,139	165	,000	,948	165	,000

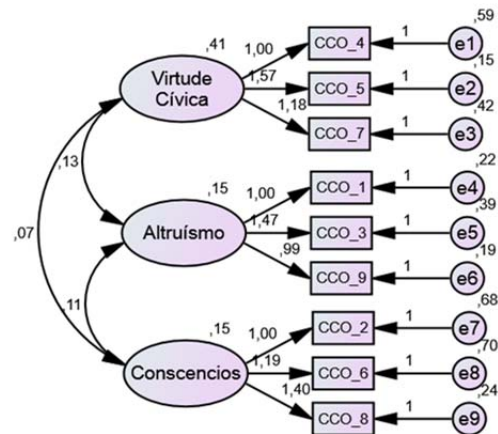
Descritivos

		Estatística	Erro Padrão
PGRH_T	Assimetria	.051	.189
	Curtose	.006	.376
Integração e Acolhimento	Assimetria	-,680	,189
	Curtose	,233	,376
Formação	Assimetria	-,486	,189
	Curtose	-,679	,376
Avaliação de Desempenho	Assimetria	-,340	,189
	Curtose	-,799	,376
Carreira	Assimetria	,667	,189
	Curtose	,103	,376
Recompensa	Assimetria	,324	,189
	Curtose	-,508	,376
Comunicação	Assimetria	-,730	,189
	Curtose	,840	,376
Celebração	Assimetria	-,034	,189
	Curtose	-,714	,376

2. Escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

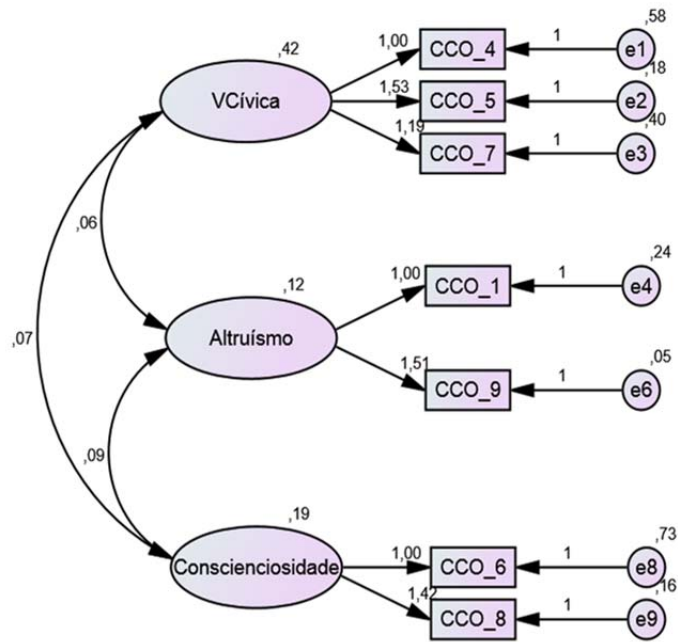
2.1 Análise Factorial Confirmatória

2.1.1 Análise Factorial Confirmatória (modelo a 3 factores com todos os itens)



$\chi^2(24)=73,930$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=3,080$
; CFI=,883; GFI=,915; NFI=,840
; PCFI=,588; PGFI=,488
; RMSEA=,113; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$
; AIC=115,930; BCC=118,657; MECVI=,724

2.1.2. Análise Factorial Confirmatória (modelo a 3 factores sem dois itens)



X²(11)=15,915; p=,144; X²df=1,447
 ;CFI=,985; GFI=,973; NFI=,953
 ;PCFI=,516; PGFI=,382
 ;RMSEA=,052; p(rmsea<=0,05)=,423
 ;AIC=49,915; BCC=51,658; MECVI=,315

2.2 Fiabilidade da escala

Estadística da Fiabilidade

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
CCO	.767	9
Virtude Cívica	.820	3
Altruísmo	.697	2
Conscienciosidade	.535	2

2.3. Sensibilidade

2.3.1. Análise da Sensibilidade da escala e das suas dimensões

Teste da Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CCO	,082	165	,009	,987	165	,121
Virtude Cívica	,121	165	,000	,966	165	,000
Altruísmo	,267	165	,000	,855	165	,000
Conscienciosidade	,186	165	,000	,940	165	,000

Descritivos

		Estatística	Erro Padrão
CCO	Assimetria	-,114	,189
	Curtose	,381	,376
Virtude Cívica	Assimetria	-,415	,189
	Curtose	-,088	,376
Altruísmo	Assimetria	-,357	,189
	Curtose	1,244	,376
Conscienciosidade	Assimetria	-,359	,189
	Curtose	-,273	,376

3. Escala das Intenções de Saída

3.1. Análise Factorial Exploratória: Validade

3.1.1. Resultado do KMO e do Teste de Bartlett

Teste de Bartlett e KMO

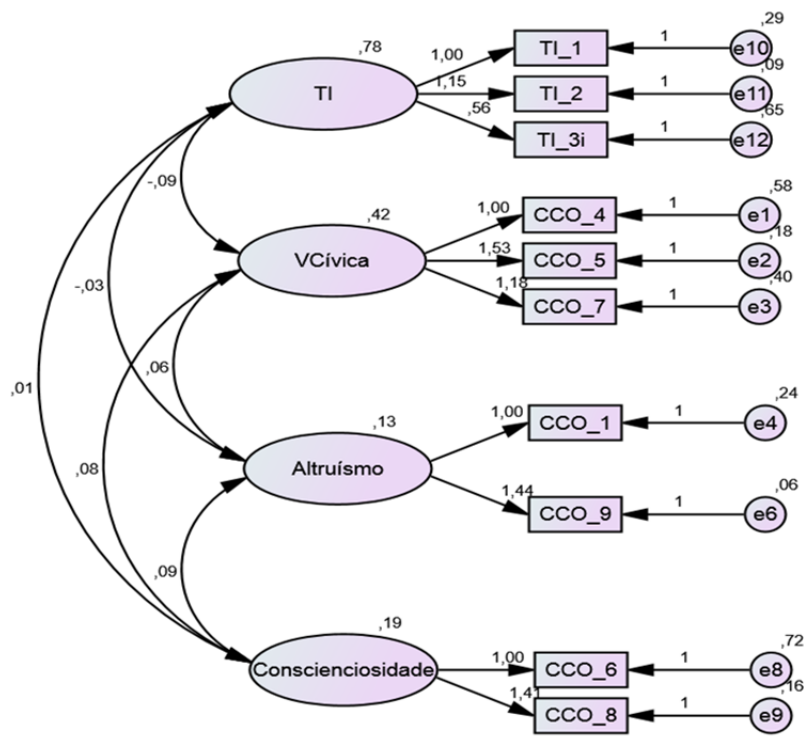
Medida da adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.		,627
Teste de Esfericidade	Qui-Quadrado Aprox.	226,440
de Bartlett	df	3
	Sig.	,000

3.1.2. Variância Total Explicada

Variância Total Explicada

Factor	Valores Iniciais			Extração dos Quadrados Médios	
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância
1	2,191	73,043	73,043	2,191	73,043
2	,629	20,974	94,016		
3	,180	5,984	100,000		

3.2. Análise Factorial Confirmatória da Escala das Intenções de Saída mais a escala de Comportamento de Cidadania Organizacional



X²(29)=33,912; p=,243; X²df=1,169
 ;CFI=,991; GFI=,962; NFI=,943
 ;PCFI=,639; PGFI=,507
 ;RMSEA=,032; p(rmse<=0,05)=,738
 ;AIC=85,912; BCC=89,650; MECVI=,547

3.3. Fiabilidade

3.3.1. Análise da Fiabilidade dos itens

Estatística da Fiabilidade

	Alpha de Cronbach	Nº de Itens
Intenções de Saída	.814	3

3.4. Sensibilidade

3.4.1. Análise da Sensibilidade da escala

Teste da Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Intenções de Saída	,111	165	,000	,961	165	,000

Descritivo

		Estatística	Erro Padrão
Intenções de Saída	Assimetria	,451	,189
	Curtose	,259	,376

4. Associação entre as Variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PGRH	-.045	.195*	-.067	-.073	.204**	1												
Integração e Acolhimento	.062	.064	-.004	-.071	.119	.570**	1											
Formação	.120	.153*	-.113	.094	.100	.747**	.439**	1										
Avaliação de Desempenho	-.122	.233**	-.065	-.049	.188*	.756**	.409**	.509**	1									
Carreira	-.092	.083	.017	-.041	.164*	.742**	.238**	.443**	.445**	1								
Recompensas	-.129	.195*	-.002	-.160*	.182*	.683**	.241**	.303**	.401**	.607**	1							
Comunicação	-.056	.129	-.059	-.091	.128	.680**	.300**	.442**	.415**	.397**	.375**	1						
Celebração	-.008	.102	-.071	-.071	.138	.800**	.306**	.539**	.504**	.554**	.476**	.521**	1					
Intenções de Saída	-.019	-.052	.034	.020	-.150	-.516**	-.305**	-.366**	-.354**	-.354**	-.287**	-.419**	-.495**	1				
CCO	.088	.133	-.025	.069	.084	.204**	.171**	.201**	.142	.085	.011	.316**	.114	-.177*	1			
Virtude Cívica	-.046	.106	-.003	.010	.071	.203**	.042	.175*	.175*	.121	.015	.335**	.156*	-.100	.803**	1		
Altruísmo	.026	.076	-.070	.003	.022	.166**	.252**	.121	.165*	.077	.044	.134	.061	-.175*	.599**	.239**	1	
Conscienciosidade	.222**	.045	.037	.097	.027	-.076	.052	-.065	-.106	-.164*	-.075	.075	-.064	-.022	.660**	.284**	.359**	1

** Correlação significativa para $p < .01$

*Correlação significativa para $p < .05$

Legenda: 1 – Idade; 2 – Género; 3 – Habilitações Literárias; 4 – Antiguidade; 5 – Vínculo Laboral; 6 – PGRH; 7 – PGRH_IA; 8 – PGRH_F; 9 – PGRH_AD; 10 – PGRH_C; 11 – PGRH_R; 12 – PGRH_CO; 13 – PGRH_CE; 14 – Intenções de Saída; 15 – CCO; 16 – CCO_VC; 17 – CCO_A; 18 – CCO_C

5. Comparação de Médias

5.1. Variável Idade

5.1.1. Comparação da variável idade com dimensão Conscienciosidade através do teste de Tukey HSD.

Idade	N	Subconjunto
		para alfa = 0.05
Até 29 anos	11	3,5455
De 30 a 39 anos	64	3,6250
50 anos ou mais	37	3,9595
de 40 a 49 anos	53	3,9623
Sig.		,130

5.2. Variável Género

5.2.1. Comparação da variável Género com a escala PGRH através do teste de T-Student

Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da
				média
Masculino	56	2,7551	,66996	,08953
Feminino	109	3,0275	,64458	,06174

5.2.2. Comparação da variável Género com a dimensão Formação através do teste de T-Student

Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da
				média
Masculino	56	3,0060	1,05886	,14150
Feminino	109	3,3364	,99329	,09514

5.2.3. Comparação da variável Género com a dimensão Avaliação de Desempenho através do teste de T-Student

Avaliação de Desempenho

Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Masculino	56	2,6548	1,01297	,13536
Feminino	109	3,1437	,95405	,09138

5.2.4. Comparação da variável Género com a dimensão Recompensas através do teste de T-Student

Recompensa

Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Masculino	56	2,0476	,90661	,12115
Feminino	109	2,4312	,92552	,08865

5.3. Variável Antiguidade

5.3.1. Comparação da variável antiguidade com a dimensão recompensa através do teste de Tukey HSD

Recompensa

Antiguidade	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
de 21 a 30 anos	25	1,9467
Mais de 30 anos	10	2,1333
de 11 a 20 anos	64	2,3177
de 1 a 10 anos	66	2,4444
Sig.		,260

5.4. Variável Vínculo Laboral

5.4.1. Comparação da variável vínculo laboral com a escala PGRH através do teste T-Student

PGRH_Total				
Vínculo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Contrato sem termo (efectivo)	139	2,8767	,62554	,05306
Contrato a termo certo	26	3,2473	,78223	,15341

5.4.2. Comparação da variável vínculo laboral com a dimensão Avaliação de Desempenho através do teste T-Student

Avaliação de Desempenho				
Vínculo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Contrato sem termo (efectivo)	139	2,8969	,96880	,08217
Contrato a termo certo	26	3,4103	1,06378	,20862

5.4.3. Comparação da variável vínculo laboral com a dimensão Carreira através do teste T-Student

Carreira				
Vínculo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Contrato sem termo (efectivo)	139	2,1655	,87493	,07421
Contrato a termo certo	26	2,5769	1,06899	,20965

5.4.4. Comparação da variável vínculo laboral com a dimensão Recompensa através do teste T-Student

Recompensa

Vínculo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Contrato sem termo (efectivo)	139	2,2278	,88741	,07527
Contrato a termo certo	26	2,6923	1,09107	,21398

6.1. Resultados da Regressão Linear Simples (V.I – PGRH, V.D – CCO)

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado
1	,204 ^a	,041	,036	,50765

ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F
1 Regressão	1,815	1	1,815	7,044
Residual	42,007	163	,258	
Total	43,822	164		

Coefficientes

Modelo	Coefficientes não Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	
	B	Desvio do Erro	Beta	t
1 (Constante)	3,289	,180		18,311
PGRH_T	,158	,060	,204	2,654

6.2. Resultados da Regressão Linear Simples (V.I – PGRH, V.D – Intenções de Saída)

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado
1	,516 ^a	,267	,262	,74473

ANOVA

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Média dos Quadrados	F
1 Regressão	32,885	1	32,885	59,292
Residual	90,404	163	,555	
Total	123,289	164		

Coefficientes

Modelo	Coefficients não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	
	B	Desvio do erro	Beta	t
1 (Constante)	4,446	,264		16,872
PGRH_T	-,674	,088	-,516	-7,700

6.3. Resultados da Regressão Linear Múltipla

Entrada de Variáveis

Modelo das Variáveis	
1	PGRH_T ^b
2	CCO ^b

a. Dependent Variable: Turnover

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado
1	,516 ^a	,267	,262	,74473
2	,522 ^b	,272	,263	,74425

Sumário do Modelo

Estatísticas Alteradas

Modelo	R ² alterado	F alterado	gl1	gl2	Sig. F alterado
1	,267	59,292	1	163	,000
2	,005	1,212	1	162	,273