



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

O DESEMPENHO COMO PREDITOR DAS INTENÇÕES DE SAÍDA:
A IDADE FAZ A DIFERENÇA?

JOÃO FILIPE GONÇALVES DE SOUSA BARRETO

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2014

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

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a todos que direta ou indiretamente permitiram que eu chegasse aonde estou hoje. Foi um caminho longo mas prazeroso, e que enriqueceu a minha vida de várias formas, em particular pelas pessoas que encontrei ao trilhar este caminho.

À minha Mãe por ter tornado possível eu frequentar o ISPA e chegar aonde estou hoje, apesar de todas as dificuldades que daí vieram.

A todos os professores desta bela casa a que chamamos ISPA, que de alguma forma marcaram o meu percurso académico, e foram figuras únicas e incontornáveis com as quais muito aprendi. Em particular ao professor Francisco Cesário por toda a sua disponibilidade e boa disposição, pensamento positivo e otimismo, que permitiu que esta tese fosse concluída tão celeramente.

Aos meus colegas com quem partilhei este último ano repleto de experiências novas, e pela magnífica oportunidade de aprendermos uns com os outros, estamos juntos.

Às pessoas que conheci no ISPA que partilharam este caminho comigo. Começámos juntos e acabámos juntos esta etapa da nossa vida, e não poderia ter pedido por melhor companhia.

À Cátia por ter me marcado tanto com a sua bondade, genuinidade e boa disposição, não poderia ter escolhido uma madrinha melhor.

À Sara por todos os bons momentos e sentido de humor macabro.

À Rute por ter sempre sido um exemplo de força, garra, e muita determinação. A minha admiração por ti é enorme!

À Cris por tudo o que vivemos juntos, foste a primeira pessoa que conheci no ISPA e serás a última que esquecerei. Sempre que apareceram obstáculos, estavas lá para me apoiar e ajudar-me a ver as coisas de forma diferente. Não teria sido a mesma coisa sem ti, obrigado.

A todos os meus amigos fora do ISPA, obrigado por todos os momentos e memórias inesquecíveis partilhadas com vocês durante toda a nossa amizade, fez toda a diferença!

Obrigado a todos que de alguma forma me marcaram, tanto pela positiva e pela negativa, foi por todo o vosso contributo que aqui cheguei.

RESUMO

Atualmente as mudanças de paradigma do que é um emprego, e as mudanças demográficas, são alguns dos fatores que levam a que a gestão do capital humano necessite de algumas adaptações. A saída das empresas e o desempenho dos colaboradores tem um lugar de destaque neste novo mundo de trabalho.

O presente estudo tem como objetivo explorar empiricamente o impacto da Perceção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias. Deste modo foram elaboradas duas hipóteses distintas: (1) A Perceção de Desempenho tem um impacto negativo nas Intenções de Saída Voluntárias; (2) A idade apresenta um efeito moderador na relação entre a Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias.

Este estudo contou com a participação de 525 sujeitos, espalhados por diferentes organizações ao longo de todo o território português. Os resultados encontrados indicam um impacto significativo e negativo da Perceção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias. Não foi no entanto, encontrado um efeito moderador da Idade na relação entre estas duas variáveis. Conclui-se assim que os colaboradores que percecionam o seu desempenho como sendo elevado, têm menos intenções de sair da organização em que estão inseridos. Apesar da idade ser um fator cada vez mais importante, nesta amostra e estudo em particular não foi encontrado nenhum efeito significativo.

Palavras-Chave: Perceção de Desempenho, Intenções de Saída Voluntárias, Idade

ABSTRACT

Nowadays, the changing paradigm of what a job is, and the demographic changes, are some of the factors that make human capital management to require some adaptations. Employee turnover and performance has the spotlight in this new working world.

The present study aims to explore empirically the impact of Performance Perception in Voluntary Turnover Intentions. Therefore, two different hypotheses were elaborated: (1) Performance Perception has a negative impact on Voluntary Turnover Intentions; (2) Age has a moderating effect on the relationship between Performance Perception and Voluntary Turnover Intentions.

This study had the participation of 525 subjects, spread among different organizations throughout the Portuguese territory. The results indicate a significant and negative impact of Performance Perception on Voluntary Turnover Intentions. However, no moderating effect of Age was found in the relationship between these two variables. We conclude that the employees, who perceive their performance as high, have less intention to leave their organization. Even though age is an increasingly important factor, in this sample and study in particular, no significant effect was found.

Keywords: Performance Perception, Voluntary Turnover Intentions, Age

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	3
Intenções de Saída Voluntárias	3
Desempenho	8
Aging	11
Desempenho, Intenções de Saída Voluntárias e Aging	14
MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	16
MÉTODO	17
Delineamento	17
Participantes	17
Procedimento	19
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	20
<i>Fiabilidade</i>	22
<i>Sensibilidade</i>	22
Medidas	23
<i>Perceção de Desempenho</i>	23
<i>Intenções de Saída Voluntárias</i>	23
<i>Variáveis de Controlo</i>	23
RESULTADOS	24
Escala de Perceção de Desempenho	24
<i>Validade</i>	24
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	24
<i>Fiabilidade</i>	25
<i>Sensibilidade</i>	26
Escala de Intenções de Saída Voluntárias	27
<i>Análise Fatorial Exploratória</i>	27
<i>Fiabilidade</i>	28
<i>Sensibilidade</i>	28
Diferenças entre Variáveis	29
Correlações	30
Testes de Hipóteses	34
<i>Hipótese 1</i>	34

<i>Hipótese 2</i>	35
DISCUSSÃO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	49
Anexo A – Análise Descritiva da Amostra	50
Anexo B	54
1. Análise das Qualidades Métricas	54
1.1 Escala de Percepção de Desempenho	54
1.1.1 Análise da Validade	54
1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória	54
1.1.2 Análise da Fiabilidade	54
1.1.3 Análise da Sensibilidade	54
1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens	54
1.1.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala	55
1.2 Escala de Intenções de Saída Voluntárias	55
1.2.1 Validade	55
1.2.1.1 Análise Fatorial Exploratória	55
1.2.2 Fiabilidade	55
1.2.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala total	55
1.2.3 Sensibilidade	56
1.2.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens	56
1.2.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala	56
2. Análise Descritiva das variáveis	57
3. Testes de Hipóteses	58
3.1 Hipótese 1	58
3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear simples	58
3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Hipóteses de Investigação.....	16
Tabela 2 – Distribuição dos participantes por género	18
Tabela 3 – Distribuição dos participantes por idade.....	18
Tabela 4 – Distribuição dos participantes por habilitações literárias	18
Tabela 5 – Distribuição dos participantes por antiguidade.....	19
Tabela 6 – Distribuição dos participantes por tipo de vínculo laboral	19
Tabela 7 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória	21
Tabela 8 – Escala de Perceção de Desempenho	23
Tabela 9 – Escala de Intenções de Saída Voluntárias	23
Tabela 10 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória	24
Tabela 11 – Variância Total Explicada	25
Tabela 12 – Matriz de Componentes	25
Tabela 13 – Fiabilidade da escala de Perceção de Desempenho	26
Tabela 14 – Parâmetros de Normalidade escala Perceção de Desempenho.....	26
Tabela 15 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória	27
Tabela 16 – Variância Total Explicada	27
Tabela 17 – Matriz com Rotação de Fatores	28
Tabela 18 – Fiabilidade da escala de Intenções de Saída Voluntárias	28
Tabela 19 – Parâmetros de Normalidade escala de Intenções de Saída Voluntárias	29
Tabela 20 – Matriz de Correlações de <i>Pearson</i> , Médias e Desvio Padrão.....	33
Tabela 21 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1).....	35
Tabela 22 – Resultados dos Modelos de Regressão Hierarquizados (H2).....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Investigação	16
---	----

INTRODUÇÃO

Ao longo da história, muito tem mudado, por vezes mais depressa, ou mais vagarosamente. A tecnologia evolui, os hábitos transformam-se, e os paradigmas de hoje, são substituídos pelos paradigmas de amanhã. Com o advento das tecnologias de informação e avanços significativos da medicina nos últimos 100 anos, entre outras mudanças, hoje em dia, parece que tudo mudou. Nas primeiras décadas do século XX, o período conhecido como “adolescência” era relativamente curto. No final da adolescência, apenas uma pequena fracção das pessoas ainda estava na escola, e maior parte dos homens já trabalhava. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, casar e ter filhos vinha naturalmente após o término do percurso escolar (Settersten e Ray, 2010). No presente, a formação superior tem tido uma preponderância enorme nas sociedades modernas. O que outrora estava reservado à elite, é agora obrigatório tanto para homens como para mulheres que queiram ter acesso a bons empregos. A educação e formação são hoje, mais valiosos do que nunca, dado que os empregos são menos estáveis, e a carreira é mais fluída (Barrow e Rouse, 2005). Os jovens perceberam a mensagem; para chegar a algum lado, é preciso ter um curso. A educação, o mundo do trabalho, e até a vida familiar, são bastante diferentes. Em determinados aspectos a vida de hoje é melhor, e noutros, é pior do que outrora, mas é sobretudo diferente.

Uma das maiores diferenças, é certamente, a crescente esperança de vida das pessoas. Uma sociedade cada vez mais envelhecida, enfrenta vários desafios, que abrangem questões económicas, sociais, políticas, e culturais. Como é de esperar, isto também afecta o mundo do trabalho. Cada vez mais há uma maior diversidade em termos de idades dentro das organizações, e é necessário saber gerir através de práticas de recursos humanos eficientes, estas diferentes tipologias de colaborador. E hoje já existem algumas empresas que tentam reter os seus colaboradores mais antigos, quando antes era hábito os substituírem por colaboradores mais novos, devido a uma preocupação em haver um vazio de sabedoria e experiência proporcionado por este tipo de colaboradores. Começa a ser considerado o ponto focal de em vez de pôr os colaboradores novos e os colaboradores mais antigos a competirem pelo mesmo lugar, complementar cada uma com os seus pontos fortes (Arnone, 2006).

Isto tudo implica um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos atualizadas, e adaptadas para a situação única com que se lida atualmente, de forma a

serem atingidos resultados desejáveis. No entanto, para verificarmos a eficácia destas práticas, é importante termos em conta as percepções dos colaboradores de como estas práticas são (Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009). Alguns autores afirmam que essas mesmas práticas, influenciam o comportamento dos colaboradores, o que por sua vez influencia os resultados da empresa em termos financeiros e operacionais (Dyer & Reeves, 1995; Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997). Segundo Bowen e Ostroff (2004), as respostas dos colaboradores, i.e., atitudes e comportamentos, a um sistema de gestão de recursos humanos, dependem das práticas que os colaboradores percebem como existentes no contexto do seu trabalho.

Uma das ferramentas que permitem verificar estas percepções é o Índice de Capacidade para o Trabalho (Tuomi et al. 1998). Este índice assume que o desempenho no trabalho é explicado pela percepção das exigências do ambiente de trabalho pelo indivíduo, e as suas capacidades para lidar com elas. Exigências do ambiente de trabalho incluem requisitos físicos e psicológicos, apoio dos colegas e chefias, e outros fatores relacionados com o clima organizacional. As habilidades percebidas para lidar com as exigências baseiam-se em capacidades funcionais (recursos mentais, físicos e sociais) e a saúde do indivíduo, competências, atitudes e valores (Ilmarinen, 2004). Alguns autores associaram esta percepção de desempenho com o envelhecimento da força de trabalho e com as intenções de saída voluntária (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estry-Behar, Consonni, Gould & Hasselhorn, 2006). Esta pesquisa demonstrou a existência de várias correlações entre estas variáveis, o que mostra a relevância e atualidade deste assunto.

As intenções de saída voluntárias são um dos maiores preditores do turnover voluntário (Allen, Weeks & Moffitt, 2005). O custo deste turnover voluntário depende de muitos fatores, incluindo o custo de substituir o colaborador tanto no mercado interno como no mercado externo, a quantidade de formação que foi investida no colaborador, e o nível de desempenho do mesmo. Quando os custos de substituição são baixos e o desempenho médio esperado dos substitutos é alto, as organizações podem beneficiar do turnover de trabalhadores com baixo desempenho. No entanto, o turnover de trabalhadores com alto desempenho tem uma maior probabilidade de ser disfuncional para a organização (Schwab, 1991). Existe também uma relação negativa entre o turnover voluntário e o desempenho organizacional (Park & Shaw, 2013). Assim sendo, torna-se extremamente importante identificar as condições que levam a que

colaboradores de variados níveis de desempenho, estejam mais direcionados para uma saída voluntária da organização (Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997).

No presente estudo, pretende-se estudar a relação entre a percepção de desempenho com as intenções de saída, e se esta relação é moderada pela idade dos colaboradores, como demonstrado num estudo elaborado num contexto hospitalar; mais especificamente com enfermeiras (Camerino, Van der Heijden, Estry-Behar, Costa & Hasselhorn, 2008), onde ficou demonstrado que na relação entre a percepção de desempenho e as intenções de saída, a idade é de facto uma variável moderadora, sendo esta mesma relação também demonstrada numa amostra de contabilistas americanos (Werbel & Bedeian, 1989). Pretende-se assim, verificar se esta relação também existe nos mesmos moldes, no contexto organizacional, e numa amostra com profissões variadas.

INTENÇÕES DE SAÍDA VOLUNTÁRIAS

O turnover (saídas de colaboradores) é um fenómeno organizacional, que começou a ser estudado por March & Simon (1958), devido à sua importância no mundo do trabalho. Existem dois tipos de turnover: o voluntário (saídas desejadas pelo colaborador) e o involuntário (despedimentos). Dentro do turnover voluntário, temos o turnover efetivo (colaboradores que efetivamente saíram), e *voluntary turnover intentions* (intenções de saída voluntárias - colaboradores que tencionam sair voluntariamente). Neste estudo, iremos nos focar nas intenções de saída voluntárias, devido a certas razões: maior parte do turnover é do tipo voluntário (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998), exceto em tempos de recessão económica (Price, 1977); e o facto de o turnover voluntário ser predicado pelas escolhas pessoais dos colaboradores, sendo possível identificar os fatores que os levam a tal, e geri-los de outra maneira de forma a diminuir este fenómeno (Dangelo, Gable & Hollon, 1984). As intenções de saída têm sido repetidamente demonstradas como sendo o maior preditor do turnover (Cotton & Tuttle, 1986). Num estudo elaborado por Steel e Ovalle (1984), foi feita uma meta-análise de vários estudos que relacionavam as intenções de saída com o turnover, onde foi encontrada uma correlação significativa entre estas duas variáveis.

Existem vários custos indesejados relacionados com o turnover voluntário (Dalton, Todor & Krackhardt, 1982). Além dos custos financeiros, pode levar a um pior desempenho organizacional (Alexander, Bloom & Nichols, 1994; Yongbeom, 2013). Durante a separação entre o colaborador e a organização, existem custos administrativos na remoção do colaborador da folha salarial, terminação de benefícios e retorno de equipamento pertencente à organização. Existe também o custo com a compensação paga na saída de um colaborador (Tziner & Birati, 1996). Uma substituição envolve sempre custos financeiros e temporais, no processo de recrutamento, seleção e formação, podendo ser ainda mais elevados em cargos que exijam um processo mais rigoroso de substituição/formação. Outro custo possível é a impossibilidade de satisfazer a vaga criada com a saída de um colaborador, onde os únicos possíveis candidatos estão já em outras organizações. No caso de uma função mais importante ou complexa, podem surgir várias dificuldades: tanto por ser difícil encontrar candidatos com as características desejadas, como por dificuldades em escolher o melhor candidato, devido aos critérios diferenciadores serem menos claros (Staw, 1980).

Após este processo de recrutamento e seleção estar concluído, inicia-se outro processo, o da formação. Mesmo depois de o novo colaborador substituir o anterior, pode levar meses a que o mesmo tenha um desempenho ao nível do prévio. Em funções com tarefas particularmente complexas, o novo colaborador pode necessitar de um longo período de formação. Os custos da formação, além das ações executadas diretamente, podem englobar também o tempo dispendido por outros colaboradores a ajudar o novo colaborador, assim como o período de tempo em que o desempenho deste está abaixo do desempenho do anterior (Graen, 1976).

Além destes custos associados com o turnover, a perda de um grande número de colaboradores, ou elementos chave na organização, podem provocar grandes disrupções. Podem afetar a habilidade de outros colaboradores desempenharem as suas funções, devido a uma interdependência de papéis no trabalho dentro da organização. Se uma pessoa chave sair, todo o sistema pode colapsar se a organização for altamente interdependente e especializada (Staw, 1980).

Num estudo elaborado por Cotton e Tuttle (1986), verificaram-se grandes correlações entre o turnover e várias variáveis tais como: salário, género, antiguidade, oportunidades de promoção, idade e o desempenho.

March e Simon (1958) foram os pioneiros do estudo das intenções de saídas voluntárias. No seu estudo propuseram que as saídas de colaboradores resultam das

percepções do indivíduo acerca da “desejabilidade” e “facilidade em arranjar outro emprego”. Até aqui, o conceito de percepção de desejabilidade de sair, tinha sido ligada quase exclusivamente à satisfação laboral (Jackofsky e Peters, 1983). A percepção da facilidade em arranjar outro emprego era equacionada com a percepção de alternativas de trabalho disponíveis. A partir desta altura, os dois principais constructos para estudar as intenções de saída voluntárias passaram a ser a satisfação laboral e as alternativas de emprego (Hulin et al., 1985).

Sendo os principais antecedentes identificados, Mobley (1977) explorou mais pormenorizadamente as ligações entre a satisfação laboral e as eventuais saídas voluntárias. Em particular, Mobley teorizou que a insatisfação laboral leva a pensamentos de abandono do emprego, o que por sua vez pode levar a um cálculo da utilidade expectável em procurar outro emprego, e os custos de sair do presente cargo. A partir do resultado desse cálculo, uma intenção de procurar alternativas pode surgir, levando à efetiva procura de outras oportunidades e à avaliação da aceitabilidade dessas mesmas. Isto é feito através de uma comparação entre o possível futuro emprego e o atual emprego, o que ultimamente pode culminar numa intenção de saída e eventual saída. Este modelo de Mobley (1977) não é sequencial, sendo que várias pessoas o experienciam com diferentes ordens de sequência de eventos, ou até não passam por alguns.

Este modelo foi melhorado por Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979), que adicionaram um grande número de variáveis organizacionais, de trabalho, e pessoais como sendo potencialmente relevantes para o processo de turnover. O cerne desta melhoria inclui a satisfação laboral antecipada e a utilidade esperada do emprego atual e do emprego alternativo, que quando combinados, iriam predizer as intenções de procurar um novo emprego, e de sair do atual, o que por sua vez, seria um preditor do próprio turnover.

Steers e Mowday (1981), propuseram outra explicação para o processo de turnover. Os valores individuais e as expectativas de trabalho, conceptualizadas como expectativas realizadas, influenciariam as respostas afetivas do colaborador ao trabalho, especificadas como satisfação laboral, compromisso organizacional e envolvimento com o trabalho. As respostas afetivas influenciariam o desejo do colaborador de ficar ou sair, com a escolha a depender de uma variedade de fatores extratrabalho. Estas intenções de sair ou ficar na empresa, levaria em teoria, ao comportamento de ficar ou sair. Lee e Mowday (1987) elaboraram um estudo empírico baseado nesta teoria. Apesar

de terem verificado que os antecedentes do turnover propostos no estudo, estão todos interligados, a intenção de saída apenas explicava 6% da variância no turnover verificado.

Devido a estes resultados, outras abordagens foram feitas, para tentar explicar o que de facto liga as intenções de saída à actual saída. Hulin et al. (1985), reconheceram que as alternativas de emprego e a satisfação poderiam ter efeitos substancialmente diferentes no turnover dos colaboradores em diferentes populações. As alternativas de emprego mas não a satisfação, poderiam ter um efeito directo no turnover entre trabalhadores temporários. No entanto, tanto as alternativas de emprego e a satisfação poderiam ter efeitos significativos no turnover em trabalhadores permanentes e em full-time. Price e Mueller (1986) aperceberam-se de que os processos cognitivos que culminam no turnover podem variar em diferentes populações, i.e., colaboradores de diferentes populações ou com circunstâncias pessoais e/ou organizacionais diferentes, podem dar importância a diferentes fatores. Além da existência de alternativas e a satisfação, também a sorte e a inércia podem ter um papel no processo de turnover. Foi verificado que de facto a satisfação e a existência de alternativas, prediziam as intenções de saída voluntárias em colaboradores em regime de full-time, mas não dos em regime de part-time (Peters et al., 1981). Estudos posteriores tentaram introduzir outras variáveis. Mitra, Jenkins e Gupta (1992) encontraram uma correlação significativa entre o turnover e o absentismo.

Lee e Mitchell (1994) propuseram e testaram um processo mais complexo de turnover, chegando a várias conclusões. Os modelos existentes de turnover são demasiado simples, visto que sair de uma organização pode ocorrer de variadíssimas maneiras. De acordo com o que foi dito noutros estudos, dos principais catalisadores para a saída de um colaborador são eventos que levam o colaborador a avaliar o seu, ou até outros empregos. Estes eventos podem ser negativos, positivos, ou neutros, e tanto relacionados ou não relacionados com o emprego, podendo levar a deliberações sobre uma possível saída. Há colaboradores que saem de organizações sem considerarem alternativas, apenas estão preocupados em sair do presente emprego, e não em ter outro emprego.

Fields, Dingman, Roman e Blum (2005), agruparam as variáveis que podem prever o turnover em quatro grupos distintos: 1) características dos colaboradores, tais como idade, educação, género, antiguidade e responsabilidades familiares. 2) Natureza da função actual, tais como segurança, variedade de competências e autonomia, stress

laboral, e satisfação laboral. 3) Natureza da organização corrente, tais como supervisão, salário e benefícios, e o atual desempenho da organização. 4) Condições externas tais como a taxa de desemprego. Sendo que o turnover em alguns casos é mais do que o simples abandono do atual emprego, e é simultaneamente uma procura por uma situação de trabalho alternativa; tendo em conta a natureza do destino pretendido, diferentes variáveis irão influenciar o turnover (Kirschenbaum & Weisberg, 2002).

Devido ao desvio padrão do desempenho, tender a ser maior em funções mais complexas, o turnover deste tipo de colaboradores leva a maiores perdas de desempenho organizacional do que em funções mais simples. Além do mais, o desempenho em funções mais complexas tende a ter um maior efeito no sucesso da organização e é mais difícil e caro de substituir. Em última instância, o turnover deste tipo de colaboradores pode levar à perda de futuros líderes da organização (Trevor et al. 1997).

DESEMPENHO

A auto-eficácia, é a crença que um indivíduo tem em que é capaz de executar um comportamento específico. A expectativa em torno da auto-eficácia de uma pessoa, relativa à habilidade de executar com sucesso uma determinada tarefa, é um preditor importante de se a pessoa irá tentar executar a tarefa, quanto esforço irá dispendir na mesma, e o quão a pessoa irá levar a cabo a tarefa mesmo que surjam dificuldades inesperadas (Bandura, 1989). Indivíduos que se percebem como sendo altamente eficazes, produzem esforços suficientes para alcançar resultados positivos, enquanto que aqueles que possuem uma baixa auto-eficácia, têm tendência a parar os seus esforços prematuramente e deixar a tarefa por concluir (Bandura, 1997). A auto-eficácia percebida, melhora o desempenho através do seu efeito em processos cognitivos, afetivos ou motivacionais (Bandura, 1989). Alguns estudos comprovam a existência de uma correlação forte e positiva entre a auto-eficácia e o desempenho de uma determinada tarefa (Lent, Brown & Larkin, 1987; Cervone, Jiwani & Wood, 1991; Cherian & Jacob, 2013).

Numa meta-análise de vários estudos feito por Stajkovic e Luthans (1998), foi encontrada uma relação significativa e positiva entre a auto-eficácia e o desempenho em ambientes organizacionais. Noutra meta-análise feita por Judge e Bono (2001), foi novamente verificado que a auto-eficácia é um preditor do desempenho laboral e até da satisfação laboral.

A complexidade das próprias tarefas, assim como o foco do desempenho, modera a relação entre a auto-eficácia e o desempenho no local de trabalho. Quanto maior a complexidade da tarefa, menor é a relação entre a auto-eficácia e o desempenho (Cherian & Jacob, 2013). No entanto, é possível através de práticas de gestão de recursos humanos, melhorar o desempenho dos colaboradores em tarefas complexas através de algumas medidas: 1) os colaboradores devem ter acesso a informações detalhadas sobre as tarefas que lhes competem. Definições exatas e detalhadas sobre as tarefas e contexto das mesmas, ajudariam a executar tarefas complexas; 2) os responsáveis deveriam explicar aos colaboradores acerca das competências técnicas necessárias para um bom desempenho. Deveriam também instruir os colaboradores em relação a como seleccionar um método apropriado dentro dos métodos disponíveis para executar uma tarefa complexa; 3) o ambiente de trabalho deveria ter o mínimo de distrações físicas possíveis. Estas distrações induzem pensamentos negativos, stress

psicológico e reduzem o espírito de equipa entre os colaboradores. Além disto, os responsáveis deveriam melhorar a auto-eficácia dos colaboradores, através de programas de formação focados em realizar tarefas desafiantes, onde os colaboradores concluem tarefas complexas (Cherian & Jacob, 2013).

As práticas de gestão de recursos humanos, têm uma influência preponderante no desempenho dos colaboradores. Sendo assim, de relevante importância, atualizem-se e inovem-se os processos de gestão de recursos humanos nas organizações (Tiwari, 2011). Com o objetivo de maximizar a vantagem competitiva das organizações, alguns investigadores examinaram os benefícios potenciais de utilizar sistemas de trabalho de alto desempenho (Huselid, 1995; Huselid & Becker, 1997). Sistemas de trabalho de alto desempenho, referem-se a um grupo de práticas de recursos humanos distintas mas interligadas, incluindo processos de seleção rigorosos e seletivos, formação e desenvolvimento extensos, compensação através de incentivos, e avaliação de desempenho baseada no mérito. Estes sistemas foram criados para melhorar as competências dos colaboradores, motivação, oportunidades para contribuir, e consequentemente englobam o desempenho do colaborador e da própria organização (Huselid, 1995; Datta, Guthrie & Wright, 2005). Este tipo de práticas leva a um nível coletivo de capital humano elevado nas organizações (Huselid, 1995), devido ao ênfase colocado na seleção rigorosa e formação extensa da força de trabalho (Zacharatos, Barling & Iverson, 2005). A forma de recompensar os colaboradores devido ao seu desempenho, ajuda a atrair e recrutar colaboradores de alto calibre (Huselid, 1995). E isto fornece uma vantagem única para estas organizações: a vantagem competitiva surge do facto de uma organização possuir recursos raros e difíceis de imitar (Barney, 1991). Um recurso é valioso se permite à organização aproveitar-se de oportunidades ou eliminar possíveis ameaças, se além do mais, o recurso também é raro, e difícil para as organizações rivais imitarem-no ou substituírem-no por outro recurso, a organização pode ter um desempenho superior a longo termo, e uma vantagem competitiva prolongada, diretamente relacionada com a posse deste recurso de alto calibre (Amit & Schoemaker, 1993). Devido a estas características, o capital humano tem o potencial de gerar um desempenho financeiro superior, e gerar mais vantagem competitiva, do que outros tipos de recursos (Grant, 1996).

Alguns estudos demonstram uma relação positiva entre estes sistemas de trabalho de alto desempenho e o desempenho do colaborador (Po-Chien, Shyh-Jeh,

2011) e também com o desempenho organizacional (Huselid, 1995; Zacharatos et al., 2005).

Nas últimas décadas, com o envelhecimento da sociedade e a proporção cada vez maior de colaboradores com idades mais elevadas nas organizações, têm surgido algumas questões devido à perda de especialistas e conhecimentos institucionais devido à saída de uma proporção elevada de colaboradores mais antigos de várias organizações. Alguns destes colaboradores foram substituídos por colaboradores mais jovens, partindo do pressuposto que teriam um desempenho superior (Koopman-Boyden, 2003). Como verificado no estudo de Masunaga e Horn (2001), este pressuposto está algo incorreto. Em atividades onde os colaboradores são intelectualmente estimulados, através de tarefas complexas, existe um declínio muito inferior das capacidades cognitivas com a idade. Também Morrow, Leirer, Altiteri e Fitzsimmons (1994), verificaram que a experiência que advém da idade, elimina a diferença de resultados em tarefas cognitivas que derivam da diferença de idades, ficando assim patente que os colaboradores com mais idade conseguem através de outras estratégias que adquiriram com a experiência, ter um desempenho ao mesmo nível que um colaborador jovem. Numa meta-análise de estudos que correlacionavam a idade com o desempenho, foi encontrada uma correlação de apenas 0,06 entre estas duas variáveis (McEvoy & Cascio, 1989).

O aspeto mais crítico do envelhecimento, é o possível declínio cognitivo. Em vários estudos longitudinais surgiram dois fatores essenciais para a manutenção de um nível cognitivo elevado em idades mais avançadas: nível de educação durante a juventude e alta atividade cognitiva diária no presente (Koopman-Boyden, 2003). De forma a retardar os efeitos cognitivos do envelhecimento, é importante que a pessoa esteja num ambiente onde é estimulado intelectualmente. É possível que os colaboradores que precisem de utilizar os seus sistemas cognitivos de uma forma complexa no seu trabalho, tenham um menor grau de deterioração nas suas capacidades ao longo do tempo, em comparação com aqueles que desempenham tarefas mais simples e menos exigentes cognitivamente. Estudos indicam que a idade é menos importante do que a experiência para o desempenho de uma dada tarefa (Warr, 1993).

AGING

O mundo do trabalho continua a evoluir e a mudar, antecipando que o mundo de amanhã, será muito diferente em termos de recursos humanos. As tendências demográficas atuais, requerem um reenquadramento de políticas de recrutamento e reformas de forma a satisfazer as necessidades da envelhecida força de trabalho. Dada a centralidade que o trabalho tem para muitos indivíduos, e as diferentes motivações e capacidades dos trabalhadores à medida que envelhecem, sugerem que esta envelhecida força de trabalho irá ter um grande impacto no mundo do trabalho (Shah & Gregar, 2013). Há ainda muito por aprender com este tipo de colaboradores. O que determina o seu processo de decisão, e como o seu conhecimento, habilidade e experiência podem ser usadas em prole das organizações e da sociedade. Para atrair um número suficiente de colaboradores num futuro próximo, as organizações terão que incluir os indivíduos com uma idade mais avançada no universo de potenciais colaboradores, e terão que perceber como as motivações e necessidades deste tipo de colaborador diferem dos colaboradores mais jovens. De forma a gerir eficazmente os seus recursos humanos, as organizações terão que aprender como motivar e recompensar diferentes grupos etários na sua força de trabalho. Adultos saudáveis dispõem maior parte do seu tempo e energia em tarefas relacionadas com o trabalho. Consequentemente, faz sentido que as organizações invistam tempo e energia em examinar as diferentes situações que surgem com uma força de trabalho envelhecida, e em compreender as capacidades, motivações, interesses e expectativas desta porção crescente da força de trabalho (Hedge, Borman & Lammlein, 2006).

As organizações começam hoje em dia a desenvolver estratégias para atrair e reter colaboradores mais velhos. Este tipo de colaboradores têm qualidades específicas que os diferencia dos jovens. Tipicamente trazem maturidade, dependabilidade, e anos de experiência na sua área para a organização. Com a evolução da medicina a permitir que as pessoas se mantenham saudáveis com idades cada vez mais avançadas, e com cada vez menos tarefas a exigir esforço físico do que no passado, adultos com idades avançadas são mais capazes de trabalhar hoje em dia, do que em qualquer outra época no passado. A habilidade das organizações aproveitarem esta força de trabalho, pode ser a chave para evitar a inevitável futura falta de trabalhadores e manter o crescimento nas suas organizações (Shah & Gregar, 2013). Há várias perceções positivas acerca dos colaboradores mais antigos: são frequentemente vistos como sendo sábios, experientes,

orientados para o trabalho e autônomos. São lhes também atribuídas várias qualidades: são estáveis, leais, têm uma boa ética de trabalho, uma vasta rede de contatos, são menos propícios a sair da organização e têm um risco menor de ignorar regras de segurança (Moseley & Dessinger, 2008).

Não existe qualquer dúvida que a força de trabalho do futuro, irá consistir numa maior proporção de colaboradores acima dos 40 anos. Este desequilíbrio na força de trabalho irá criar uma necessidade das organizações manterem colaboradores mais velhos e experientes, e dependerem menos de colaboradores jovens (Shultz & Adams, 2007). É assim fundamental perceber as capacidades e adaptabilidade dos colaboradores com mais idade em desempenhar as suas funções.

As organizações que melhor satisfazem as preferências de trabalho dos colaboradores, são aquelas que mais provavelmente irão reter os mesmos. A idade é um dos fatores que diferencia o que as pessoas querem do trabalho, e a sua relação com a organização (Guest, 1998). Estudos sobre o desenvolvimento na idade adulta, indicam que as pessoas passam por diferentes fases ao longo da vida adulta, que influenciam as suas prioridades ao escolher um emprego (Veiga, 1983). Além das diferentes preferências em termos de emprego que variam ao longo da vida, à medida que as pessoas envelhecem, podem adquirir diferentes responsabilidades: tais como cuidar de filhos, ou ajudar os pais, que podem afetar as suas necessidades de trabalho e prioridades, assim como a facilidade com que mudam de emprego. Diferente destas fases de vida, está o conceito de fases de carreira. Estas começam com os primeiros anos de grande exploração, à medida que os jovens experimentam para descobrir o que fazem bem, e tentam desenvolver mestria numa área. A fase seguinte, o meio da carreira, consiste na estabilização e crescimento, à medida que os indivíduos têm papéis organizacionais mais vastos, frequentemente incluindo a coordenação de pessoas e projetos, e ficando cada vez mais orientados para o trabalho em equipa. No fim da carreira, os colaboradores assumem cada vez mais responsabilidades, sendo fonte de conselhos em decisões estratégicas, podendo no entanto começar uma separação da organização (Veiga, 1983).

Hoje em dia, devido às diferentes estruturas organizacionais, menor segurança laboral, e maior mobilidade laboral, uma nova forma de carreira está a surgir que não é caracterizada por um progresso estável numa única organização. É caracterizada sim, por vários ciclos de aprendizagem e uma sequência de movimentos que provavelmente englobará várias organizações e funções, e poderá também incluir o iniciar de diferentes

carreiras em várias fases da vida (Mirvis & Hall, 1994). É mais provável que os indivíduos mudem de organização e carreira nos primórdios da sua vida profissional, e mesmo aqueles que o fazem mais tarde, não iniciam cada novo ciclo de aprendizagem do mesmo ponto que os colegas mais jovens, aproveitando-se assim das experiências prévias que adquiriram (Mirvis & Hall, 1994).

Indivíduos nascidos em alturas diferentes, formam a sua identidade profissional, e preferências de trabalho, devido a diferentes condições sociais e económicas. O contexto cultural e social, em que indivíduos de idades semelhantes são criados, pode também influenciar as suas preferências de trabalho ao moldar valores geracionais. Hoje em dia, onde famílias monoparentais e carreiras múltiplas são comuns, os jovens têm uma visão diferente do balanço entre trabalho e família do que os seus pais ou avós tinham no seu tempo (Scandura & Lankau, 1997).

Alguns estudos demonstram uma relação entre a idade e o turnover, no entanto esta relação não é consensual. No estudo de Gray e Phillips (1994), foi verificado que o turnover de trabalhadores em hospitais era maior nos colaboradores jovens. No entanto, este turnover diminuía com a idade, aumentando novamente perto da idade de reforma. Verificou-se também um maior turnover quando os colaboradores estavam em regime de full-time, em comparação com os colaboradores em part-time. No estudo de Rhodes (1983), onde foi feita uma meta-análise de vários estudos sobre a relação entre a idade e o turnover, foi verificada uma relação essencialmente negativa, ou seja, nos colaboradores jovens o turnover é maior, e nos colaboradores mais velhos o turnover é menor. Cotton e Tuttle (1986), na sua própria meta-análise, também encontraram uma relação negativa entre a idade e o turnover, tal como no estudo de Werbel e Bedeian (1989). No entanto, num estudo mais recente de Healy, Lehman e McDaniel (1995), foi efetuada outra meta-análise de estudos sobre a idade e o turnover, e foi verificado que a idade como preditor do turnover, é insuficiente, sendo a relação entre estas duas variáveis perto de zero.

DESEMPENHO, INTENÇÕES DE SAÍDA VOLUNTÁRIAS E AGING

Vários estudos verificaram que o desempenho é um preditor das intenções de saída (McEvoy & Cascio, 1987; Bycio, Hackett & Alvares, 1990; Williams & Livingstone, 1994; Trevor et al., 1997; Veloutsou & Panigyrakis, 2004; Shaw, Gupta & Delery, 2005), havendo uma relação direta e negativa entre estas duas variáveis. A natureza da sua relação, foi teorizada por Jackofsky (1984) como sendo curvilínea, ou seja, o turnover era mais elevado para desempenhos extremos do que para desempenhos médios. Estudos posteriores confirmaram esta teoria (Zenger, 1992; Williams & Livingstone, 1994; Trevor et al., 1997; Shaw et al., 2005). Um estudo em particular, além de confirmar esta teoria, verificou que além de as intenções de saída serem mais elevadas em ambos os extremos do desempenho, esta relação é mais forte no extremo inferior do desempenho (Salamin & Hom, 2005). Esta particularidade, pode explicar o porquê de no geral se encontrar uma relação negativa entre o desempenho e as intenções de saída (Becker & Cropanzano, 2011).

Jackofsky (1984), considerava os colaboradores de baixo desempenho como candidatos prováveis de turnover, devido à insatisfação com as recompensas intrínsecas da função desempenhada, além de poderem ser “forçados” a sair devido à ameaça atual ou percebida de ação administrativa. Por sua vez, os colaboradores com um alto desempenho, teriam ao seu dispor várias alternativas de emprego, levando assim a uma grande facilidade em concretizar outras oportunidades. Os colaboradores com um desempenho médio, além de não terem facilidade em arranjar outros empregos, não se sentirão pressionados pela organização para sair (Jackofsky, 1984).

Em estudos focados em enfermeiras, verificou-se que uma fraca percepção de habilidade de trabalho, i.e., um fraco desempenho percebido pelas próprias enfermeiras, é um preditor das intenções de saída voluntárias (Camerino et al., 2008; Derycke, Clays, Vlerick, D’Hoore, Hasselhorn & Braeckman, 2012). A deterioração desta habilidade de trabalho percebida, também se verificou estar relacionada com as intenções de saída voluntárias (Derycke et al., 2012). O oposto verifica-se: uma maior compreensão do que engloba a sua função, está diretamente relacionada com uma menor probabilidade de turnover, do que colaboradores que não tenham uma grande compreensão do seu trabalho (Dangelo et al., 1984).

A habilidade de trabalho, é influenciada por diversos fatores, tais como: características individuais, estilo de vida, exigências da função e capacidades físicas e mentais (van der Berg, Alavinia, Lindeboom, Elders & Burdorf, 2008). Um estudo de Werbel e Bedeian (1989), demonstrou como a idade modera a relação entre o desempenho e o turnover. Sendo que a relação entre as intenções de saída e o desempenho é diferente para colaboradores jovens e para colaboradores mais velhos, verificando-se neste último grupo, que quando o desempenho é baixo e a idade é alta, as intenções de saída são mais acentuadas. Os autores deste mesmo estudo, afirmam que este efeito pode dever-se ao facto de colaboradores com mais idade, que tenham elevadas intenções de saída, podem ter pouco interesse em desempenhar as suas tarefas, logo o seu desempenho baixa. Por outro lado, os colaboradores com mais idade, que tenham baixas intenções de saída, irão esforçar-se mais nas suas tarefas, tendo assim um melhor desempenho. Com o grupo dos colaboradores jovens, as intenções de saída que possam ter, terão uma influência menor no seu desempenho, devido ao facto de um bom desempenho irá sempre aumentar as possibilidades de avançar na carreira (Werbel & Bedeian, 1989).

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa bibliográfica efetuada sobre este tema, demonstra a importância de se estudar a relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias por parte dos colaboradores, e a possibilidade de a Idade apresentar um efeito moderador sobre a relação entre estas duas variáveis, algo que até agora foi pouco estudado.

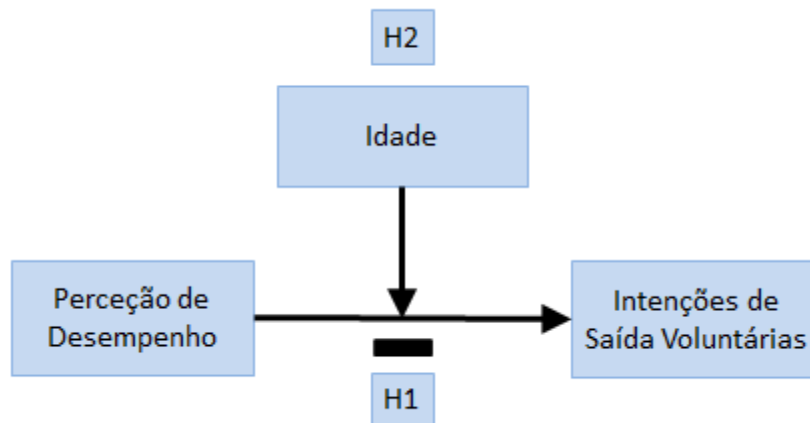


Figura 1 – Modelo de Investigação

Tabela 1 – Hipóteses de Investigação

H1	Existe um impacto negativo da Percepção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias. Quanto melhor for a Percepção de Desempenho por parte do colaborador, menos elevadas serão as Intenções de Saída Voluntárias do colaborador.
H2	A Idade apresenta um efeito moderador na relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias.

MÉTODO

De forma a dar seguimento às hipóteses postuladas anteriormente e validar o modelo proposto, foi realizado um estudo empírico, com as seguintes características.

Delineamento

Este trabalho é um estudo correlacional, entre variáveis, de natureza empírica, tendo um carácter explanatório, tendo como objetivo explorar o impacto da Perceção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias nos colaboradores. Este estudo tem um carácter explanatório devido à existência de vários estudos que estudaram o impacto da Perceção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias dos colaboradores, e o efeito moderador da Idade nesta relação previamente descrita. O presente estudo é considerado transversal, visto que todos os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

A amostra do presente estudo, foi selecionada de entre toda a população portuguesa, presentemente residente no país. Esta recolha de dados foi efetuada durante o período de tempo de Dezembro de 2012 a Janeiro de 2013.

O processo de amostragem utilizado neste estudo, foi o não probabilístico (de conveniência e intencional tipo *snowball*), tendo colaborado neste estudo, de forma voluntária, 525 participantes, sendo todos eles considerados válidos nas subseqüentes análises estatísticas devido ao facto de na altura das suas respostas, estarem a trabalhar numa organização sediada em território português.

Estes dois processos de amostragem permitiram-nos obter uma amostra heterogénea, devido à variedade em termos de participantes, seja pelo setor em que trabalham (público ou privado), ou pelo seu cargo ou tipo de contrato de trabalho.

O maior problema com uma amostra deste tipo é o facto de poderem ou não ser representativas da população que se pretende estudar. No entanto, devido a algumas limitações em estudos deste género, tais como o tempo e o custo, em investigação social não é possível, prático ou até desejável obter amostras de tipo probabilístico, onde a probabilidade de um elemento escolhido ao acaso pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. Na amostragem por conveniência, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou ainda acidentalmente, enquanto na

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

Na tabela 2 é possível verificar a distribuição dos participantes por género, sendo perceptível o maior número de sujeitos do sexo feminino.

Tabela 2 - Distribuição dos participantes por género.

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	345	65.7%
Masculino	180	34.3%

Os participantes deste estudo têm idades compreendidas entre os 19 e os 63 anos, sendo a média de idades 39.40 anos e o seu respetivo desvio padrão 9.772, estando distribuídos pelos diferentes grupos de idades da seguinte forma como é possível verificar na tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos participantes por idade.

Idade	Frequência	Percentagem
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%

As habilitações literárias dos sujeitos da amostra, distribuem-se da seguinte forma, como podemos verificar na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição dos participantes por habilitações literárias.

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Igual ou inferior ao 12º ano	150	28.6%
Frequência Universitária	83	15.8%
Licenciatura ou superior	292	55.6%

Em relação à antiguidade, ou seja, o tempo ao qual os inquiridos estão empregados na empresa onde trabalham, a média é de 11.991 anos e o desvio padrão de 9.245. Na tabela 5 podemos observar de forma mais pormenorizada esta distribuição.

Tabela 5 - Distribuição dos participantes por antiguidade.

Antiguidade	Frequência	Porcentagem
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%

Em relação ao vínculo laboral, podemos ver a distribuição dos nossos participantes na tabela 6.

Tabela 6 - Distribuição dos participantes por tipo de vínculo laboral.

Vínculo Laboral	Frequência	Porcentagem
Sem termo	396	75.4%
A termo certo	67	12.8%
Trabalho Temporário	20	3.8%
Outro	42	8.0%

Procedimento

Os dados da amostra foram recolhidos através da colocação do questionário numa plataforma *online*, o *Google Docs*. O mesmo na sua parte introdutória, mencionava o objetivo do estudo, e a sua pertinência. Foi pedido aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas, estando garantida à partida a confidencialidade de qualquer informação fornecida pelos participantes durante o preenchimento do questionário. É importante referir que foi garantido o anonimato e a confidencialidade de todos os participantes, em parte por a análise dos dados ser feito no conjunto de todos os participantes, e não de forma individual.

Utilizou-se o programa *SPSS Statistics 20* para a efetuação de todas as análises estatísticas, incluindo o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos instrumentos de Perceção de Desempenho, e Intenções de Saída Voluntárias. Pretendia-se com este procedimento averiguar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

A fim de se efetuar a análise das outras qualidades métricas (i.e. Fiabilidade e Sensibilidade) dos instrumentos utilizados neste estudo foi utilizado o programa *SPSS Statistics 20*.

Após a Análise Fatorial estar concluída, seguiu-se a análise da consistência interna dos instrumentos utilizados, ou seja, a fiabilidade, através do cálculo do *alfa de Cronbach*, das escalas em si, visto que devido ao seu reduzido número de itens (3 e 4

respetivamente), durante a Análise Fatorial, não foi verificado mais do que um fator, sendo estes instrumentos constituídos por uma única dimensão.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Perceção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para todos os instrumentos.

Em seguida foi efetuada a correlação entre a Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias, sendo posteriormente efetuada uma regressão linear, após se verificarem os pressupostos para a realização da mesma, sendo a Perceção de Desempenho o preditor das Intenções de Saída Voluntárias.

Por fim testou-se o efeito de moderação com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (Perceção de Desempenho, Intenções de Saída Voluntárias e Idade).

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).

Esta técnica exploratória multivariada tem por objetivo encontrar fatores latentes de utilização muito variada. O principal objetivo da AFE é o de atribuir um *score* (quantificação) a constructos ou fatores que não são diretamente observáveis, produzindo um *score* que pondera as respostas altamente correlacionadas. Este novo *score* é uma representação parcimoniosa da informação presente nas diferentes variáveis sendo capaz de resumir a informação presente em muitas variáveis num número reduzido de fatores não diretamente observáveis. Estes fatores permitem identificar as relações estruturais entre as variáveis que passariam despercebidas no conjunto vasto de variáveis originais (Marôco, 2011).

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

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

Tabela 7 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória

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

Em relação ao número de fatores que devemos reter, devemos reter apenas o número mínimo de fatores que nos permitam explicar convenientemente o fenómeno em estudo. Há regras que devem ser usadas em conjunto e que permitem ao investigador decidir qual o número de fatores mais apropriado como: o critério de Kaiser ou seja, a regra do “*eigenvalue* superior a 1” que diz que se devem reter os fatores que expliquem mais informação (variância) do que a informação estandardizada de uma variável original, cujo valor é 1; o critério do *Scree plot* que ao representar graficamente os fatores (no eixo das abcissas) e os respetivos *eigenvalues* (no eixo das ordenadas) se pode perceber qual a importância relativa de cada fator para explicar a variância total das variáveis originais. Devem reter-se os fatores até àquele em que se observa a inflexão da curva que relaciona o número do fator e o respetivo *eigenvalue*; O critério da variância extraída por cada fator e a variância extraída total é o de reter os fatores que extraem pelo menos 5% da variância total ou de extrair um número mínimo de fatores que expliquem pelo menos 50% da variância total das variáveis originais.

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

Devido ao fato de os instrumentos utilizados apenas terem 3 e 4 itens respectivamente, e através da Análise Fatorial Exploratória, apenas apontar para a existência de um único fator em ambos os instrumentos, não se justifica a utilização de uma Análise Fatorial Confirmatória.

Fiabilidade

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

Sensibilidade

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

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

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

Medidas

Perceção de Desempenho

A Perceção de Desempenho foi medida através de uma adaptação da escala *Self-Rated Performance* elaborada por Williams e Anderson (1991) originalmente com 21 itens. A escala utilizada neste estudo, é uma versão reduzida, tendo como objetivo a aferição das perceções dos colaboradores acerca do seu desempenho. Esta versão reduzida da escala tem apenas 4 itens (Tabela 8), que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), sendo todos elaborados na positiva.

Tabela 8 – Escala de Perceção de Desempenho (Williams & Anderson, 1991)

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

Intenções de Saída Voluntárias

As Intenções de Saída Voluntárias foram medidas com base numa adaptação da escala de Bozeman e Perrewé (2001) para uma versão de apenas 3 itens (Tabela 9) que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5), sendo que um deles é um item invertido.

Tabela 9 - Escala de Intenções de Saída Voluntárias (Bozeman & Perrewé, 2001)

1. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.
2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.
3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. (Invertido)

Variáveis de controlo

Ao realizar-se a análise de dados, as variáveis demográficas foram controladas, com a finalidade de eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da Idade, das Habilitações Literárias, da Antiguidade e do tipo de Vínculo Laboral, pois como foi demonstrado anteriormente estas variáveis podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (Perceção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias).

RESULTADOS

As duas escalas utilizadas neste estudo (Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias) provêm de investigações internacionais, tendo sido adaptadas e traduzidas para português. O primeiro passo foi a análise das qualidades métricas das escalas e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

Escala de Percepção de Desempenho

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Como foi dito anteriormente a escala da Percepção de Desempenho é uma adaptação de uma escala já existente e por esse motivo, para evidenciar a validade do constructo utilizou-se o método de Análise Fatorial Exploratória.

Os 4 itens que compõem esta escala, contêm apenas uma dimensão, esperando-se assim obter apenas um fator através da análise fatorial exploratória.

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

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 10) indicam que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Tabela 10 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	.812	
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	1125.030
	gl	6
	P_value	.000

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração,

o resultado foi a obtenção de 1 fator (Tabela 12 e Anexo 1.1.1.1) que explica 73,946% da variância (Tabela 11).

Tabela 11 – Variância Total Explicada

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	2.958	73.946	73.946	2.958	73.496	73.496
2	.422	10.550	84.496			
3	.368	9.205	93.701			
4	.252	6.299	100.00			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Tabela 12 - Matriz de Componentes

	Fator 1
D_1	.865
D_2	.870
D_3	.870
D_4	.834

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

a. 1 componente extraído.

Fiabilidade

Analisando a Tabela 13 verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Percepção de Desempenho (Anexo 1.1.2.1) apresenta um valor de .881 que é superior a .70, valor este considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e como podemos verificar na Tabela 13, o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer um dos 4 itens que constituem esta escala dado que os valores do *Alpha* de *Cronbach* se qualquer item fosse eliminado diminuiria o valor do *Alpha* de *Cronbach*. Visto que esta escala apenas contempla uma dimensão, não se procedeu à análise da consistência interna de outras dimensões, seguindo-se assim para a Sensibilidade da escala.

Tabela 13- Fiabilidade da escala de Percepção de Desempenho

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Percepção de Desempenho	.881	D_1	.846
		D_2	.842
		D_3	.840
		D_4	.862

Sensibilidade

Os itens da escala de Percepção de Desempenho não cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Percepção de Desempenho ($p=.001$) (Tabela 14 e Anexo 1.1.3.2), através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 14) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta uma assimetria negativa, ou seja um enviesamento à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição 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-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998).

Tabela 14 – Parâmetros de Normalidade para a escala Percepção de Desempenho

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
Percepção de Desempenho	.238	525	.000	-.192	.107	-.080	.213

Escala de Intenções de Saída Voluntárias

Validade

Análise Fatorial Exploratória

A escala das Intenções de Saída Voluntárias, é também uma escala adaptada, e de forma verificar-se a validade do constructo, recorreu-se a uma Análise Fatorial Exploratória.

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

Os resultados da análise fatorial exploratória (Tabela 15) indicam que o KMO apresenta um valor de .679, que pode ser considerado medíocre.

Tabela 15 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.679
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	795.384
	gl	3
	P_value	.000

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 1 fator (Tabela 17 e Anexo 1.2.1.1) que explica 77,875% da variância (Tabela 16).

Tabela 16 – Variância Total Explicada

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	2.336	77.875	77.875	2.336	77.875	77.875
2	.462	15.386	93.261			
3	.202	6.739	100.000			

Tabela 17 - Matriz com Rotação de Fatores

	Fator 1
TI_5	.886
TI_6	.929
TI_7i	.830

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais

a. 1 componente extraído.

Fiabilidade

Após a análise da fiabilidade da escala de Intenções de Saída Voluntárias (Anexo 1.2.2.1) podemos verificar na Tabela 18, um *Alpha* de *Cronbach* de .858, pelo que se pode concluir que esta escala apresenta uma boa consistência interna neste contexto de acordo com Bryman e Cramer (2003), e que a mesma não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fosse eliminado o item TI_7i, algo que se deve evitar devido à já pequena quantidade de itens que constituem esta escala.

Tabela 18 – Fiabilidade da escala de Intenções de Saída Voluntárias

Escala	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> Inicial	Itens da escala	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> se o item for eliminado
Intenções de Saída Voluntárias	.858	TI_5	.797
		TI_6	.712
		TI_7i	.876

Sensibilidade

Os itens da escala de Intenções de Saída Voluntárias cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.2.3.1), visto que todos têm respostas em todos os pontos e as suas medianas não se encontram em nenhum dos extremos (1 ou 5).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Intenções de Saída Voluntárias ($p=.001$) (Tabela 19 e Anexo 1.2.3.2) verifica-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 19) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria, a escala apresenta um enviesamento positivo, ou seja, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento, a escala tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). É possível afirmar que esta

escala e as suas dimensões apresentam valores de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória (Marôco, 2011). 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 19 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Intenções de Saída Voluntárias

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
Intenções de Saída Voluntárias	.097	525	.000	.410	.107	-.293	.213

Diferenças entre variáveis

De forma a se comparar as médias das variáveis utilizadas neste estudo, em função das variáveis demográficas foram utilizados o Teste T-Student para a variável Género, devido a ser uma variável nominal composta por dois grupos; e a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as restantes variáveis demográficas ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade e Vínculo). Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância, foi efetuado posteriormente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* de forma a analisar quais os grupos que diferem entre si. De acordo com Marôco (2011), este teste foi escolhido devido às suas características únicas, visto que é o mais resistente à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e sendo também o mais adequado para amostras de grande dimensão.

Não se verificou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos da variável Idade (≤ 29 anos, 30 a 39 anos, 40 a 49 anos e ≥ 50 anos) relativamente às variáveis Perceção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias ; não se verificou também a existência de diferenças estatisticamente significativas entre participantes do género masculino e participantes do género feminino em relação às variáveis Perceção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias; não foi verificada

a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que constituem a variável Habilitações Literárias ($\leq 12^{\circ}$ ano, frequência universitária e \geq licenciatura) em relação às variáveis Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias; não foram observadas diferenças estatisticamente significativas 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 Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias; por fim, não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos constituintes da variável Vínculo Laboral (sem termo, com termo, com termo por organização de trabalho temporário e outro) em relação às variáveis Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias.

Correlações

De forma a se averiguar o tipo de relações existentes entre as variáveis, recorreu-se a uma matriz de correlações de *Pearson* (Tabela 20). Este coeficiente de correlação de *Pearson* é utilizado para explicar o quanto a variância numa variável é explicada por uma outra variável.

Na Tabela 20 observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os *alfas* de *cronbach* das variáveis em estudo.

Os coeficientes de correlação variam entre]-1, 1[, sendo que uma correlação com estes valores é considerada como total. Quanto mais próximo o valor da correlação estiver de |1| mais forte será a associação entre essas mesmas variáveis (Bryman & Cramer, 2003). No entanto, se o coeficiente de correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe qualquer relação entre as variáveis. Se o coeficiente de correlação for positivo as variáveis variam no mesmo sentido; se o coeficiente de correlação for negativo as variáveis variam em sentido oposto. De acordo com Marôco (2011), os coeficientes de correlação são considerados fracos quando r é inferior a |.25|; são moderados de |.25| a |.50|; considerados fortes quando o coeficiente de correlação vai de |.50| a |.75|; e muito fortes a partir de |.75|.

A relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias, indica uma correlação negativa fraca ($r = -.100$; $gl = 525$; $p = .023 < \alpha = .01$), o que nos sugere que quanto melhor é a Percepção de Desempenho dos participantes, menores são as suas Intenções de Saída Voluntárias da empresa a que pertencem, e quanto pior é a

Percepção de Desempenho dos participantes, maiores são as suas Intenções de Saída Voluntárias. Esta relação é estatisticamente significativa.

Em relação às variáveis demográficas, a variável Idade apresenta uma correlação negativa mas não significativa com as Intenções de Saída Voluntárias ($r = -.048$; $gl = 525$; $p = .275 > \alpha = .05$); uma correlação negativa mas não significativa com a Percepção de Desempenho ($r = -.003$; $gl = 525$; $p = .948 > \alpha = .05$). Estes resultados significam que a Idade não é um preditor nem da Percepção de Desempenho assim como das Intenções de Saída Voluntárias.

A variável Género tem uma correlação positiva mas não significativa com as Intenções de Saída Voluntárias ($r = .013$; $gl = 525$; $p = .772 > \alpha = .05$); uma correlação positiva mas não significativa com a Percepção de Desempenho ($r = .068$; $gl = 525$; $p = .118 > \alpha = .05$). Em suma, através dos resultados obtidos, a variável Género parece não ter influência significativamente estatística nas variáveis Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias.

A variável Habilitações Literárias tem uma correlação positiva mas não significativa com as Intenções de Saída Voluntárias ($r = .078$; $gl = 525$; $p = .075 > \alpha = .05$); uma correlação negativa mas não significativa com a Percepção de Desempenho ($r = -.010$; $gl = 525$; $p = .826 > \alpha = .05$). Através destas análises, conclui-se que as habilitações literárias não exercem uma influência significativamente estatística nas variáveis estudadas.

A variável Antiguidade tem uma correlação negativa mas não significativa com as Intenções de Saída Voluntárias ($r = -.027$; $gl = 525$; $p = .532 > \alpha = .05$); uma correlação positiva mas não significativa com a Percepção de Desempenho ($r = .039$; $gl = 525$; $p = .371 > \alpha = .05$). Estes resultados indicam que a antiguidade dos participantes nas respetivas empresas em que trabalham, não tem influência significativamente estatística na sua Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias.

A variável Vínculo Laboral tem uma correlação negativa mas não significativa com as Intenções de Saída Voluntárias ($r = -.018$; $gl = 525$; $p = .676 > \alpha = .05$); uma correlação positiva e fraca com a Percepção de Desempenho ($r = .094$; $gl = 525$; $p = .031 < \alpha = .05$). Os participantes com um contrato de trabalho sem termo têm uma maior Percepção de Desempenho, enquanto que os participantes com um vínculo laboral mais precário têm uma menor Percepção de Desempenho.

Nas relações entre as variáveis de controlo, verificaram-se algumas correlações significativas.

A variável Antiguidade tem uma correlação positiva e significativa com a Idade ($r = .653$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$), uma correlação negativa e significativa com as Habilidades Literárias ($r = -.136$; $gl = 525$; $p = .002 < \alpha = .01$) e uma correlação negativa e significativa com o Vínculo Laboral ($r = -.253$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$). Os participantes com uma idade mais elevada, tendem a estar há mais anos na empresa em que trabalham. Os participantes que estão há mais anos numa empresa tendem a ter menores habilidades literárias. Os participantes com um Vínculo Laboral mais forte, tendem a estar há mais anos na sua empresa.

A variável Idade tem uma correlação negativa e significativa com o Vínculo Laboral ($r = -.124$; $gl = 525$; $p = .005 < \alpha = .01$). Os participantes com uma idade mais elevada, têm um Vínculo Laboral mais forte.

Segundo a análise descritiva das variáveis estudadas (Anexo 2), pode-se observar que na escala de Percepção de Desempenho ($n = 525$) em média ($\mu = 4.321$; $SD = .510$) os participantes responderam “Concordo” (sendo esta uma escala do tipo Likert, a cotação da escala varia de 1 a 5). Em relação à escala de Intenções de Saída Voluntárias ($n = 525$) os participantes em média ($\mu = 2.620$; $SD = 1.015$) responderam “Discordo” (a cotação varia de 1 a 5).

Tabela 20 - Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias e Desvio Padrão

	Média	Desvio Padrão	Idade	Gênero	Habilitações Literárias	Antiguidade	Vínculo Laboral	Percepção de Desempenho	Intenções de Saída Voluntárias
Idade	2.50	.043	1						
Gênero	.66	.021	0.62	1					
Habilitações Literárias	2.27	.038	-.027	.017	1				
Antiguidade	2.6686	.04315	.653**	.070	-1.36**	1			
Vínculo Laboral	1.44	.039	-1.24**	-.027	-.019	-.253**	1		
Percepção de Desempenho	4.3205	.51019	-.018	.068	-.010	.041	.094*	1	
Intenções de Saída Voluntárias	2.6197	1.01532	-.041	.013	.078	.001	-.018	-.100*	1

** . Correlação significativa a .01

* . Correlação Significativa a .05

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

Gênero (0 – Masculino; 1 – Feminino);

Habilitações Literárias (1 - ≤ 12º ano; 2 – Frequência Universitária; 3 - ≥ 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)

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

Testes de hipóteses

Após verificadas a validade, fiabilidade e sensibilidade das escalas utilizadas no presente estudo, prosseguimos com a análise das hipóteses formuladas.

A hipótese 1 foi testada através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. A variável preditora é a Perceção de Desempenho, sendo a variável dependente as Intenções de Saída Voluntárias.

A hipótese 2 foi testada através de modelos de regressão hierarquizados para analisar um possível efeito de moderação da variável Idade na relação entre a Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias.

Hipótese 1 - Existe um impacto negativo da Perceção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias.

De forma a se estudar esta hipótese começou-se por realizar uma análise de correlação linear entre a variável Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias uma vez que já tinha sido verificada a existência de uma correlação negativa e significativa ($r = -.100$; $p = .023 < \alpha = .05$) (Tabela 20).

Previamente à execução destas análises confirmaram-se os pressupostos de aplicação, nomeadamente a análise dos erros/resíduos, que compreende:

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

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

c) Análise da aleatoriedade e independência dos erros: testados através do teste de Durbin-Watson (d), que nos confirma a inexistência de auto-correlação. O seu valor deve pertencer à região de aceitação da hipótese nula, aproximando-se do valor 2,

onde não existe auto-correlação de resíduos e onde a co-variância entre os resíduos é nula (Marôco, 2011).

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos relativos à Regressão Linear Simples (Anexo 3.1.1), passou-se á realização da mesma.

Tabela 21 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1)

Preditores	Intenções de Saída Voluntárias		
	β	Overall F	R^2_a
Desempenho	-.100*	5.231*	.008

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

Depois de efetuado o teste e observando os resultados (Tabela 21 e Anexo 3.1.2), obteve-se um $R^2_a = .008$, o que significa que 0.8% da variabilidade total da variável dependente (Intenções de Saída Voluntárias) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Perceção de Desempenho.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 5.231$ com $p = .023$. Face a estes resultados podemos afirmar que o modelo é estatisticamente significativo.

Estes resultados demonstram que a Perceção de Desempenho tem um impacto estatisticamente significativo sobre as Intenções de Saída Voluntárias ($\beta_{\text{DESEMPENHO}} = -.100$; $p = .023 < \alpha = .05$).

Pode-se concluir que a hipótese 1 se corrobora.

Hipótese 2 - A idade apresenta um efeito moderador na relação entre a Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias.

De forma a testar a hipótese de que a idade modera a relação entre a Perceção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias, recorreu-se a uma regressão linear dividida em duas fases. Na primeira fase, duas variáveis independentes foram incluídas: a Idade e a Perceção de Desempenho. Estas variáveis explicam significativamente uma parte da variância da variável Intenções de Saída Voluntárias, $R^2_a = .008$, $F(2,523) = 3.225$, com $p = .041$. De forma a evitar uma potencial alta multicolineariedade com o produto de interação, as variáveis foram centradas e um produto de interação entre a Idade e Perceção de Desempenho foi criada (Aiken & West, 1991).

Na segunda fase, o produto de interação entre a Idade e a Perceção de Desempenho foi adicionado ao modelo de regressão, explicando ainda mais parte da

variância da variável Intenções de Saída Voluntárias, $\Delta R_a^2 = .003$, $\Delta F(1, 521) = 2,178$, com $p = .035$. No entanto, estes resultados (Tabela 22), demonstram que a idade não tem um efeito moderador na relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias, visto que o valor de β não é estatisticamente significativo ($\beta_{\text{MODERADOR}} = -.064$; $p = .141 > \alpha = .05$) infirmando assim a hipótese 2, previamente postulada.

Tabela 22 – Resultados dos Modelos de Regressão Hierarquizados (H2)

Preditores	Intenções de Saída Voluntárias		
	β	Overall F	R_a^2
Modelo 1	-.100*	3,225*	.008
Modelo 2	-.064	2,881*	.011

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

DISCUSSÃO

Após efetuada a comparação das médias entre os grupos que constituem as variáveis demográficas e as variáveis em estudo (Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias), não se verificou qualquer resultado estatisticamente significativo, não se observando assim, diferenças notáveis entre os grupos. Na matriz de correlações, apenas foram verificadas duas correlações estatisticamente significativas. Entre a Percepção de Desempenho e o Vínculo Laboral, sendo esta uma correlação positiva e fraca, significando isto que os colaboradores com um vínculo laboral mais precário, têm uma maior Percepção de Desempenho.

Em seguida, seguiram-se os testes de hipóteses, onde se verificou de facto a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias, correlação esta negativa e fraca, significando que quanto maior é a Percepção de Desempenho por parte do colaborador, menores são as suas Intenções de Saída Voluntárias. Após a verificação dos pressupostos para a execução de uma regressão linear, testou-se se a Percepção de Desempenho seria um preditor das Intenções de Saída Voluntárias. Tal suposição verificou-se, embora o nível de variância na variável dependente que foi explicada por este preditor fosse de apenas 0,8%, um valor significativo mas baixo. Posto isto, a hipótese 1 foi corroborada pelos resultados deste estudo.

Estes resultados corroboram vários estudos que chegaram às mesmas conclusões. McEvoy e Cascio (1987), verificaram que os colaboradores com um desempenho alto, têm uma probabilidade mais baixa de deixar uma organização quando comparados com um colaborador com um desempenho baixo. Teorizando que isto se deve ao facto de o colaborador ao perceber o próprio desempenho como insuficiente, ficar sob stress, e mobilizar mais recursos de forma a encontrar um emprego onde o seu desempenho seja suficiente e satisfatório. Williams e Livingstone (1994), chegaram a uma conclusão semelhante: os colaboradores com um baixo desempenho, têm uma maior probabilidade de abandonar voluntariamente a empresa onde estão, do que colaboradores com um alto desempenho. No estudo de Trevor et al. (1997), o desempenho verificou-se uma vez mais como sendo um preditor das intenções de saída voluntárias, e a correlação entre as duas variáveis como sendo negativa, tendo como particularidade a sua amostra, visto que os participantes pertenciam todos à mesma organização, sendo todos contemplados, havendo assim uma grande variedade de

posições hierárquicas e diversidade de funções. Derycke et al. (2012), verificaram que uma baixa Percepção de Desempenho está correlacionada com uma maior vontade de abandonar o posto de trabalho por parte do colaborador, indo até mais longe, e verificando que uma deterioração na Percepção de Desempenho do colaborador era um preditor das intenções de saída voluntárias. Becker e Cropanzano (2011), corroboram este pressuposto, verificando no seu estudo que os colaboradores teriam mais intenções de sair da empresa, após um declínio percebido do seu desempenho.

Por sua vez, estes resultados não vão de encontro a alguma da literatura estudada, como o estudo de Veloutsou e Panigyrakis (2004), onde se verificou uma correlação positiva entre o desempenho e as intenções de saída voluntárias, o que se pode dever à percepção do colaborador de que o seu desempenho é alto o suficiente e devido a isso, consegue encontrar e desempenhar um cargo melhor para si. Jackofsky (1984) tem uma opinião semelhante, pois considera que os colaboradores com um desempenho alto, teriam mais oportunidades de trabalho, e devido a esta mobilidade acrescida, iriam procurar alternativas mais benéficas. Yurchisin e Park (2010), também encontraram uma correlação positiva entre o desempenho e as intenções de saída voluntárias, sugerindo que uma das razões pode ser devido à procura de trabalhos mais desafiantes e exigentes, ou simplesmente em busca de trabalhos com melhores condições financeiras.

Para a hipótese 2, foi testado se a idade exercia um efeito moderador na relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias. Testaram-se dois modelos explicativos distintos para estudar este possível efeito moderador. No primeiro, apenas foram incluídos como variáveis preditoras, a Percepção de Desempenho e a Idade, sendo as Intenções de Saída Voluntárias a variável dependente em ambos os modelos. Após se verificar quanta da variância da variável dependente era explicada por estes preditores, adicionou-se a variável moderadora, sendo esta a interação entre a Percepção de Desempenho e a Idade, e verificou-se que neste segundo modelo, a variância da variável dependente por estes preditores aumentou, no entanto, estes resultados não foram estatisticamente significativos, sugerindo assim a inexistência de um efeito moderador, da Idade na relação entre a Percepção de Desempenho e as Intenções de Saída Voluntárias.

Embora neste estudo não fosse encontrado um efeito moderador da idade sobre as variáveis em estudo, noutros estudos este efeito foi encontrado. Tais como o de Salminen (2012), efetuado com uma população de enfermeiros, onde se verificou que

uma parte significativa dos participantes, não se sentia capaz de ter o mesmo desempenho com o avançar da idade, levando-os a considerar uma reforma antecipada ou saída do hospital. Existindo um desequilíbrio entre recursos pessoais e as exigências da função, isto leva os enfermeiros a considerarem abandonar o trabalho, e por vezes a própria profissão, devido à sua exigência física e psicológica. O foco no bom desempenho, revelou ser um fator importante para prevenir o aumento das intenções de saída voluntárias por parte dos enfermeiros. Camerino et al. (2006), num estudo também com uma população de enfermeiros, verificou que a percepção de desempenho dos enfermeiros, diminui com a idade. No entanto, devido a diversas particularidades de certos países, e o adiamento da idade da reforma, muitos enfermeiros com idades mais avançadas continuam a trabalhar, mesmo tendo uma baixa percepção de desempenho. No entanto, em toda a amostra, uma baixa percepção de desempenho foi diretamente associada a maiores intenções de saída voluntárias. A idade teve um papel moderador nesta relação, dado que esta relação foi mais forte em enfermeiros mais jovens, possivelmente por considerarem terem mais oportunidades do que colegas mais velhos em encontrar um emprego melhor. Por sua vez, uma menor intenção de saída voluntária por parte dos enfermeiros mais velhos, poderá se dever a uma maior resistência à mudança e ao conforto da sua posição atual. Numa amostra de contabilistas, Werbel e Bedeian (1989), verificaram novamente este efeito moderador da idade na relação entre o desempenho e as intenções de saída voluntárias. Esta relação foi mais forte nos colaboradores mais velhos, visto que podem não ter grandes perspectivas de avanço na carreira, dão menos importância ao seu desempenho do que colaboradores mais jovens com perspectivas de progressão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realidade laboral e demográfica particular da Europa com a que nos deparamos no presente, é importante mudar a forma como o capital humano das organizações é gerido de forma a responder aos desafios desta realidade presente e futura. Além de as pessoas viverem cada vez mais, ficam aptos mentalmente para o trabalho durante mais tempo do que no passado. A mudança no paradigma laboral, de emprego para a vida e a permanência durante todo o percurso profissional na mesma organização, tornou as saídas de empresas mais comuns, e considerado como algo natural e expectável.

Através deste estudo podemos confirmar algumas suposições; o desempenho é um preditor das intenções de saída voluntárias, e a relação existente entre estas duas variáveis não demonstrou ser moderada pela idade dos colaboradores. Sendo esta uma relação negativa, quando se tenciona manter os colaboradores na empresa, deve-se adotar estratégias que fomentem o bom desempenho dos colaboradores. No entanto em algumas situações particulares poderá ser importante e até benéfico não o fazer, visto que se os colaboradores com um desempenho baixo são os que tencionam sair, isto pode ser benéfico para a organização a longo-prazo, em particular se ao substituir este colaborador com um desempenho aquém do esperado, o seu substituto tenha um desempenho superior.

Este estudo padece de algumas limitações que deverão ser tidas em conta em estudos futuros. Primeiramente, o facto de a recolha de dados ter sido feita num momento único, não havendo a possibilidade assim de verificar se a perceção de desempenho e as intenções de saída voluntárias se mantêm ao longo do tempo, sendo de particular importância a variação na perceção de desempenho - como verificado em estudos anteriores - tem um grande impacto nas intenções de saída voluntárias.

Devido à perceção de desempenho ter sido medido através do auto reporte, isto poderá enviesar os resultados, sendo preferível no futuro uma medida mais objetiva, ou cruzar esta perceção de desempenho com a avaliação relatada pelos superiores.

O presente clima económico é sempre um fator que influencia as decisões das pessoas, especialmente com uma variável como as intenções de saída voluntárias, pois devido à dificuldade em encontrar alternativas as pessoas poderão ser influenciadas a não querer sair da sua organização. Seria benéfico replicar este estudo num clima económico mais favorável, e verificar se existem diferenças significativas.

O estudo de diferentes grupos etários, como por exemplo diferentes gerações, seria uma mais-valia num estudo futuro, devido às diferentes vivências e educações entre os sujeitos de diferentes gerações, o que os poderia levar a ter diferentes comportamentos em relação às variáveis estudadas.

Seria pertinente explorar a possibilidade das recompensas financeiras terem um efeito moderador na relação entre o desempenho e as intenções de saída voluntárias, devido à possível insatisfação ou satisfação dos colaboradores de acordo com a compensação recebida pelo seu desempenho na organização.

No entanto, o essencial é encontrar práticas de gestão de recursos humanos que possibilitem o desempenho máximo por parte dos colaboradores, pois através da fomentação deste tipo de práticas, a organização tem inúmeros benefícios, incluindo a manutenção do colaborador na sua organização. O papel da formação tanto académica como aquela fornecida pela organização que emprega o colaborador, poderá ter também uma grande influência no desempenho do colaborador.

REFERÊNCIAS

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., & Nuchols, B. A. (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33(4), 505
- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion. *Journal Of Applied Psychology*, 90(5), 980-990
- Amit, R., & Schoemaker, P. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46
- Arnone, W. J. (2006). Are Employers Prepared for the Aging of the U.S. Workforce?. *Benefits Quarterly*, 22(4), 7-12
- Bandura, A. (1989). Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729-735
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99
- Barrow, L., & Rouse, C. (2005) Does College Still Pay? *Economist's Voice*, 2(4), 1-8
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47
- Becker, W. J., & Cropanzano, R. (2011). Dynamic Aspects of Voluntary Turnover: An Integrated Approach to Curvilinearity in the Performance-Turnover Relationship. *Journal Of Applied Psychology*, 96(2), 233-246
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy Of Management Review*, 29(2), 203-221
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). *The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships*. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta

- Bycio, P., Hackett, R. D., & Alvares, K. M. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 39(1), 47-76
- Camerino, D., Conway, P., Van der Heijden, B., Estryn-Béhar, M., Consonni, D., Gould, D., & Hasselhorn, H. (2006). Low-perceived work ability, ageing and intention to leave nursing: A comparison among 10 European countries. *Journal Of Advanced Nursing*, 56(5), 542-552
- Camerino, D., Conway, P., Van der Heijden, B., Estryn-Béhar, M., Costa, G., & Hasselhorn, H. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal Of Nursing Studies*, 45(11), 1645-1659
- Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R. (1991). Goal Setting and the Differential Influence of Self-Regulatory Processes on Complex Decision-Making Performance. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 61(2), 257-266
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal Of Business & Management*, 8(14), 80-88
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy Of Management Review*, 11(1), 55-70
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy Of Management Review*, 7(1), 117-123
- Dangelo, F., Gable, M. & Hollon, C. J. (1984) Predicting Voluntary Managerial Trainee Turnover in a Large Retailing Organization from Information on an Employment Application Blank. *Journal of Retailing* 60(4), 43-63
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy Of Management Journal*, 48(1), 135-145
- Derycke, H., Clays, E., Vlerick, P., D'Hoore, W., Hasselhorn, H., & Braeckman, L. (2012). Perceived work ability and turnover intentions: a prospective study among Belgian healthcare workers. *Journal Of Advanced Nursing*, 68(7), 1556-1566
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal Of Human Resource Management*, 6(3), 656-670
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T. C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 78(1), 63-82

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand-McNally, Chicago.

Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387

Gray, A. M., & Phillips, V. L. (1994). Turnover, age and length of service: a comparison of nurses and other staff in the National Health Service. *Journal Of Advanced Nursing*, 19(4), 819-827

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 649-664

Healy, M. A. (1995). Age and Voluntary Turnover: a quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-345

Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). A look back and a look toward the future. In , *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 155-171). American Psychological Association

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. 1985. Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.

Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource management practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy Of Management Journal*, 38(3), 635-672

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1997). The impact high performance work systems, implementation effectiveness, and alignment with strategy on shareholder wealth. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, 144-148

Huselid, M. A.. & Day, N. E. 1991. Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.

Ilmarinen J. (2004) Preface. In Past, Present and Future of Work Ability (Ilmarinen J. & Lehtinen S., eds), *People and Work – Research Reports 65*, National Institute of Occupational Health, Helsinki, pp. III–IV

Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy Of Management Review*, 9(1), 74-83

- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. 1983. Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68, 490-495.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80-92
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (2002). Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(1), 109-125
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy Of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Leaving the organization: An empirical investigation of the Steers and Mowday (1981) model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30: 721-743.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Larkin, K. C. (1987). Comparison of three theoretically derived variables in predicting career and academic behavior: Self-efficacy, interest congruence, and consequence thinking. *Journal Of Counseling Psychology*, 34(3), 293-298
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal Of Applied Psychology*, 94(2), 371-391
- March, J., & Simon, H. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Masunaga, H., Horn, J. (2001). Expertise and Age-Related Changes in Components of Intelligence. *Psychology and Aging*, 16(2), 293-311
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between Performance and Turnover. *Academy Of Management Journal*, 30(4), 744-762
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 74(1), 11
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380

- Mitra, A., Jenkins, G. D., & Gupta, N. 1992. A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77: 879-889.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 82: 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*. 86: 493-522.
- Morrow, D., Leirer, V., Altiteri, P., & Fitzsimmons, C. (1994). When expertise reduces age differences in performance. *Psychology And Aging*, 9(1), 134-148
- Moseley, J. L., & Dessinger, J. (2008). Older worker-learners (OWLS) are here...and they are here to stay. *Performance Improvement*, 47(10), 5-8
- Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, I. R. 1981. Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Occupational Behavior*. 2: 89-98.
- Po-Chien, C., & Shyh-Jer, C. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(4), 883-901
- Price, J. L. (1977) *The Study of Turnover*. Ames. Iowa State University Press
- Price, J., & Mueller, G. 1986. Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich. CT: JAI Press.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367
- Salamin, A., & Hom, P. W. (2005). In Search of the Elusive U-Shaped Performance--Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit?. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1204-1216
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391
- Schwab, D. P. (1991). Contextual variables in employee Performance-Turnover relationships. *Academy Of Management Journal*, 34(4), 966-975
- Settersten, R. R., & Ray, B. (2010). What's Going on with Young People Today? The Long and Twisting Path to Adulthood. *Future Of Children*, 20(1), 19-41
- Shah, B., & Gregar, A. (2013). Retention of Aging Employees and Organizational Performance: Comparative Study EU Countries and US. *Proceedings Of The European Conference On Management, Leadership & Governance*, 449-454

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, J., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy Of Management Journal*, 41(5), 511-525
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy Of Management Journal*, 48(1), 50-68
- Shultz, K. S., & Adams, G. A. (2007). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal Of Occupational Behavior*, 1(4), 253-273
- Steel, R. P., & Ovalle II, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, 69(4), 673-686
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision justification. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 3: 235-282. Greenwich. CT: JAI Press.
- Tae-Youn, P., & Shaw, J. D. (2013). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 98(2), 268-309
- Tang, J., & MacLeod, C. (2006). Labour force ageing and productivity performance in Canada. *Canadian Journal Of Economics*, 39(2), 582-603
- Tiwari, P. (2011). Impact of Selected HRM Practices on Perceived Employee Performance: An Empirical Study. *Global Management Journal*, 3(1/2), 37-43
- Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal Of Applied Psychology*, 82(1), 44-61
- Tuomi K., Ilmarinen J.A., Jahkola A., Katajarinne L. & Tulkki A. (1998) *Work Ability Index*, 2nd edition. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122
- van den Berg, T. J., Alavinia, S. M., Bredt, F. J., Lindeboom, D. D., Elders, L. M., & Burdorf, A. A. (2008). The influence of psychosocial factors at work and life style on

- health and work ability among professional workers. *International Archives Of Occupational & Environmental Health*, 81(8), 1029-1036
- Veiga, J. F. (1983). Mobility Influences During Managerial Career Stages. *Academy Of Management Journal*, 26(1), 64-85
- Veloutsou, C. A., & Panigyrakis, G. G. (2004). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. *Journal Of Marketing Management*, 20(1/2), 105-131
- Warr, P. (1993). In What Circumstances Does Job Performance Vary With Age?. *European Work & Organizational Psychologist*, 3(3), 237
- Werbelt, J. D., & Bedeian, A. G. (1989). Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 10(3), 275-281
- Williams, C. R., & Livingstone, L. (1994). Another look at the relationship between Performance and Voluntary Turnover. *Academy Of Management Journal*, 37(2), 269-298
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617
- Yongbeom, H. (2013). Turnover, Voluntary Turnover, and Organizational Performance: Evidence From Municipal Police Departments. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 3-35
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal Of Applied Psychology*, 90(1), 77-93
- Zenger, T. R. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships among Performance, Pay, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198-219

ANEXOS

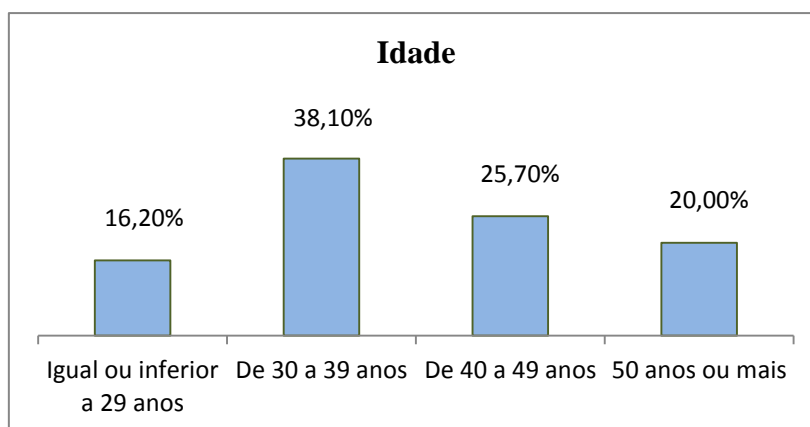
ANEXO A – Análise Descritiva da Amostra

Análise descritiva relativa à variável idade como variável quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	525	19	63	39.40	9.772
Válidos N	525				

Análise descritiva relativa à variável Idade como variável qualitativa

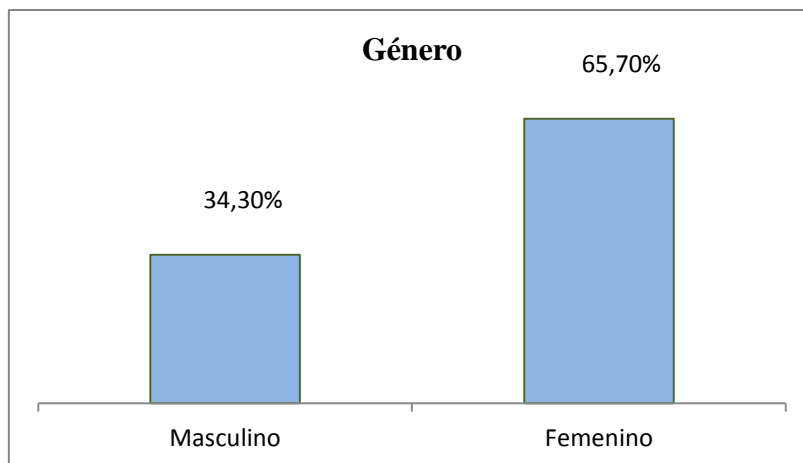
Idade				
	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
≤ 29 anos	85	16.2	16.2	16.2
De 30 a 39 anos	200	38.1	38.1	54.3
Válidos De 40 a 49 anos	135	25.7	25.7	80.0
50 anos ou mais	105	20.0	20.0	100.0
Total	525	100.0	100.0	



Distribuição da variável Idade

Análise descritiva relativa à variável Género

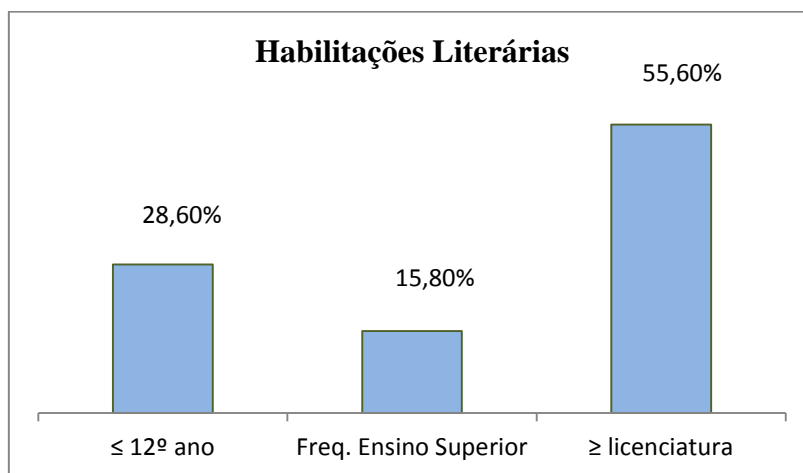
Género				
	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Masculino	180	34.3	34.3	34.3
Válido Feminino	345	65.7	65.7	100.0
Total	525	100.0	100.0	



Distribuição da Variável Gênero

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias					
	Frequência	Porcentagem	% 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	



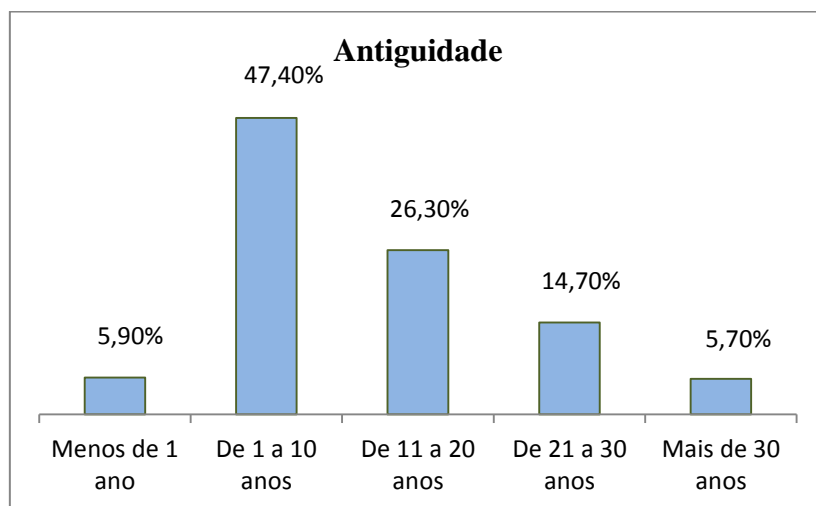
Distribuição da variável Habilitações Literárias

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade	525	.083	40.000	11.99146	9.245851
Válidos N	525				

Análise descritiva da variável Antiguidade como variável qualitativa

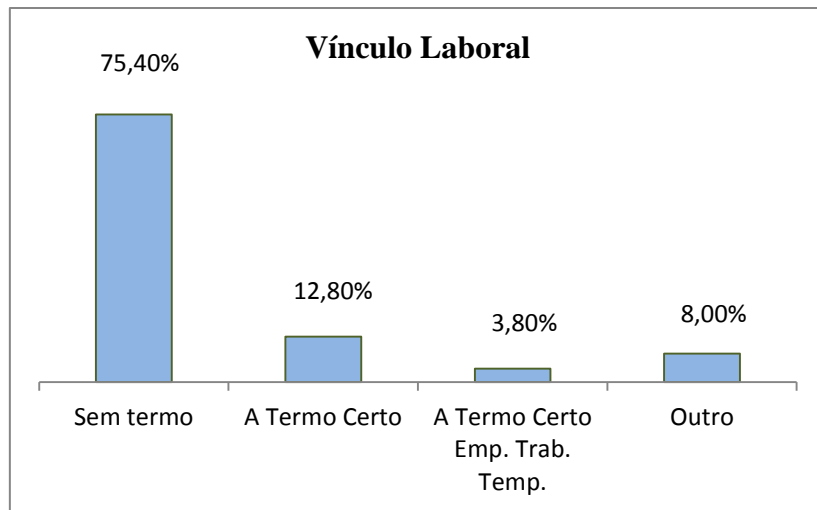
Antiguidade					
	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa	
Válidos	Até 1 ano	31	5.9	5.9	5.9
	De 1 a 10 anos	249	47.4	47.4	53.3
	De 11 a 20 anos	138	26.3	26.3	79.6
	De 21 a 30 anos	77	14.7	14.7	94.3
	Mais de 30 anos	30	5.7	5.7	100.0
	Total	525	100.0	100.0	



Distribuição da variável Antiguidade

Análise descritiva da variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral					
	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa	
Válidos	Contrato sem termo (efetivo)	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	



Distribuição da variável Vínculo Laboral

ANEXO B

1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala de Percepção de Desempenho

1.1.1 Análise da Validade

1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória

Apenas um componente foi extraído. O Scree Plot não pode ser produzido.

1.1.2 Análise da Fiabilidade

1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
.881	4

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
D_1	12.89	2.580	.753	.846
D_2	13.04	2.336	.756	.842
D_3	13.00	2.389	.762	.840
D_4	12.92	2.436	.706	.862

1.1.3 Análise da Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
D_1	525	0	4.00	-.180	-.030	2	5
D_2	525	0	4.00	-.417	.307	2	5
D_3	525	0	4.00	-.480	.805	2	5
D_4	525	0	4.00	-.606	.467	2	5

1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

	<i>Kolmogorov-Smirnov^a</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Desempenho	.238	525	.000	.871	525	.000

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

		Estatística	Erro Padrão
	Média	4.3205	.02227
	95% IC para a Média	Limite Inf. Limite Sup.	
		4.2767 4.3642	
	5% Média Aparada	4.3426	
	Mediana	4.0000	
	Variância	.260	
Desempenho	Desvio Padrão	.51019	
	Mínimo	2.00	
	Máximo	5.00	
	Intervalo	3.00	
	Intervalo Interquartil	.75	
	Assimetria	-.192	.107
	Achatamento	-.080	.213

1.2 Escala de Percepção de Desempenho

1.2.1 Análise da Validade

1.2.1.1 Análise Fatorial Exploratória

Apenas um componente foi extraído. O Scree Plot não pode ser produzido.

1.2.2. Fiabilidade

1.2.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estadística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
.858	3

Estadísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TI_5i	6.70	4.339	.736	.797
TI_6i	6.91	3.960	.821	.712
TI_7	6.67	4.951	.647	.876

1.2.3 Sensibilidade

1.2.3.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

	N		Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing					
TI_5i	525	0	4.00	-.487	-.508	1	5
TI_6i	525	0	3.00	-.236	-.834	1	5
TI_7	525	0	4.00	-.408	-.452	1	5

1.2.3.2 Análise de Sensibilidade da escala

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadística	gl	Sig.	Estadística	gl	Sig.
Turnover	.097	525	.000	.961	525	.000

a. Correção de Lilliefors

Estadísticas Descritivas

	Estadística	Erro Padrão
Média	2.6197	.04431
95% IC para a Média	Limite Inf.	2.5326
	Limite Sup.	2.7067
5% Média Aparada	2.5825	
Mediana	2.6667	
Variância	1.031	
Emp Desvio Padrão	1.01532	
Mínimo	1.00	
Máximo	5.00	
Intervalo	4.00	
Intervalo Interquartil	1.33	
Assimetria	.410	.107
Achatamento	-.293	.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
Desempenho	525	2,00	5,00	4.3205	.02227	.51019	-.192	.107	-.080	.213
Turnover	525	1.00	5.00	2.6197	.04431	1.01532	.410	.107	-.293	.213
Validos N (listwise)	525									

3. Testes de Hipóteses

3.1 Hipótese 1

Existe um impacto negativo da Percepção de Desempenho nas Intenções de Saída Voluntárias.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Percepção de Desempenho e Intenções de Saída Voluntárias tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = -.100$; $p = .023 < \alpha = .05$) (Tabela 20).

De seguida realizar-se-á uma análise de regressão linear simples depois de verificados os pressupostos.

3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura A) verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos retangular, pelo que se pode inferir que se verifica o pressuposto da homogeneidade dos resíduos (Marôco, 2011).

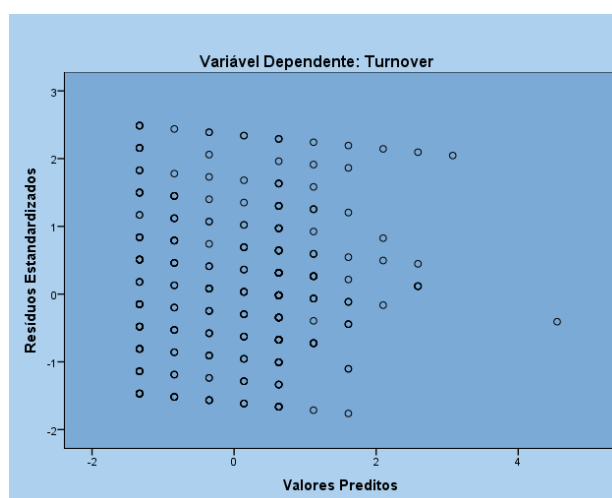


Figura A – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura B) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

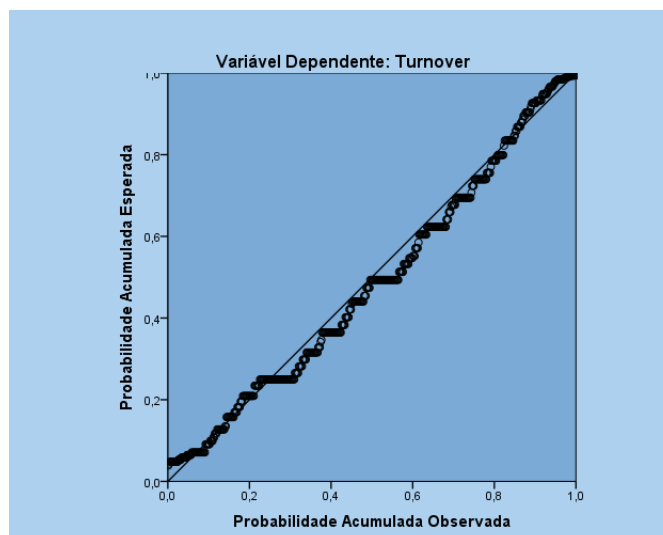


Figura B – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 1.994, concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Como estão cumpridos todos os pressupostos para a realização da regressão linear simples passou-se à análise de regressão.

3.1.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	.100 ^a	.010	.008	1.01124	1.994

a. Preditores: (Constante), Desempenho

b. Variável Dependente: Turnover

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	5.349	1	5.349	5.231	.023 ^b
Resíduos	534.825	523	1.023		
Total	540.174	524			

a. Variável Dependente: Turnover

b. Preditores: (Constante), Desempenho

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3.475	.377		9.226	.000
Desempenho	-.198	.087	-.100	-2.287	.023

a. Variável Dependente: Turnover

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2.4851	3.0792	2.6197	.10104	525
<i>Std. Predicted Value</i>	-1.78217	2.51489	.00000	1.01028	525
<i>Residual</i>	-1.332	4.548	.000	1.000	525
<i>Std. Residual</i>	-1.762	2.487	.000	.999	525

a. Variável Dependente: Turnover