



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL: QUE RELAÇÃO?

ANA MARIA DA PALMA MOREIRA

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:
MESTRE EM PSICOLOGIA
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado 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

Em primeiro lugar devo referir que vou tentar não me esquecer de ninguém e se isso acontecer peço que me desculpem pelo lapso.

Estou a terminar mais uma etapa que foi de extrema importância na minha longa vida. Estes últimos 4 anos passaram a uma velocidade vertiginosa. Ainda parece que foi ontem que pedi o meu regresso depois de ter abandonado o ISPA há mais de 30 anos. Quero por isso agradecer a todos os professores e colegas que me acompanharam ao longo destes anos. Fui bem recebida e acarinhada por todos apesar de ser mais velha do que os pais da maior parte dos meus colegas e do que muitos dos professores. Todos me respeitaram e a todos respeitei.

Agora vou passar aos reconhecimentos específicos e que se relacionam com este projeto de investigação.

Quero agradecer ao Prof. Doutor Francisco Cesário toda a sua disponibilidade, ajuda e atenção que dedicou aos seus alunos ao longo dos dois últimos anos. Foi incansável, estando sempre presente e disposto a esclarecer-nos quando surgiam dúvidas e a incentivar-nos a seguirmos em frente quando algum de nós desmoralizava e pensava que não ia conseguir atingir a meta a que se tinha proposto. O meu obrigado por ter sido um Professor exemplar.

Agradeço ainda ao Dr. Bruno Rodrigues, ao Prof. Rui Bártolo Ribeiro, ao Prof. Doutor João Marôco e ao Prof. Doutor Carlos Lopes por toda a ajuda que me deram sempre que me surgiram dúvidas ao longo da elaboração deste projeto de investigação pois estiveram sempre disponíveis para me esclarecerem.

Agradeço a todos os meus amigos e conhecidos que me ajudaram a divulgar o link do questionário de modo a conseguir uma amostra aceitável para o projeto de investigação.

Agradeço a todos os participantes que aceitaram colaborar neste estudo, pela sua disponibilidade e dedicação pois sem eles teria sido impossível chegar até aqui.

À Inês, à Paula, à Tânia, ao Hélio e ao Filipe, os colegas que me acompanharam mais de perto nos últimos dois anos, o meu obrigado.

Quero ainda lembrar outras colegas como a Daiana, a Sílvia, a Joana, a Sofia e a Marta que me acompanharam nos primeiros anos.

Agradeço aos meus filhos que sempre me incentivaram e acharam que eu iria atingir os meus objetivos.

Ao Paulo que acompanhou de perto todo o meu trabalho dos últimos tempos, que esteve sempre presente quando me surgia uma dúvida, que me animava quando eu pensava que não era capaz, que por vezes aturou o meu mau humor, o meu profundo agradecimento.

RESUMO

Este estudo visa fornecer evidências empíricas adicionais sobre o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) nos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) mediado pela percepção de Empregabilidade. Para esse fim hipotetizou-se: (1) um impacto positivo das PGRH nos CCO; (2) um impacto positivo das PGRH na percepção de Empregabilidade Interna; (3) um impacto positivo das PGRH na percepção de Empregabilidade Externa; (4) um impacto positivo da percepção de Empregabilidade Interna nos CCO; (5) um impacto negativo da percepção de Empregabilidade Externa nos CCO. Seguidamente testou-se se a percepção de Empregabilidade Interna e de Empregabilidade Externa exerce um efeito mediador entre as PGRH e os CCO.

Participaram neste estudo 525 participantes, colaboradores em diferentes organizações de todo o território português. Os resultados revelaram um impacto significativo e positivo das PGRH nos CCO e ainda destas na percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa. Apenas se comprovou parcialmente a existência de um impacto significativo da percepção de Empregabilidade, Interna e Externa, nos CCO, isto é, sobre uma das dimensões desta escala. Não se comprovou o efeito mediador da percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa, na relação entre as PGRH e os CCO. Conclui-se que a percepção de Empregabilidade Interna e Externa pode ser um fator crítico no atual contexto laboral e que as PGRH têm um efeito positivo e significativo tanto nos CCO e como na percepção de Empregabilidade.

Palavras-Chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), Empregabilidade.

ABSTRACT

This study aims to supply empirical evidence on the impact of Human Resources Management (HRM) practices on the Organizational Citizenship Behaviour (OCB) mediated by the perception of Employability. For that purpose, it was hypothesized: (1) a positive impact of HRM practices on OCB; (2) a positive impact of HRM practices in the perception of Internal Employability; (3) a positive impact of HRM practices in the perception of External Employability; (4) a positive impact of the perception of Internal Employability on the OCB; (5) a negative impact of the perception of External Employability on the OCB. Following, it was tested if the perception of Internal Employability and External Employability had a mediating effect between the HRM practices and the OCB.

The study included 525 participants, collaborators in different organizations across the entire Portuguese territory. The results revealed a positive and significant impact of the HRM practices on the OCB and of these on the perception of Employability, both Internal and External. A significant impact of the perception of Employability, Internal and External, on the OCB, was proven partially, *i.e.*, only on one dimension of the scale. The mediating effect of the perception of Employability, both Internal as External, in the relationship between the HRM and OCB was not proven. It was concluded that the Perception of Employability, Internal and External, can be a critical factor in the current labor context, and that the HRM practices have a positive and significant effect both on the OCB and on the perception of Employability.

Keywords: Human Resources Management (HRM) practices, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Employability

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| REVISÃO DA LITERATURA | 3 |
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 3 |
| Comportamentos de Cidadania Organizacional | 5 |
| <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> | 9 |
| Empregabilidade | 11 |
| <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade</i> | 14 |
| <i>Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> | 15 |
| <i>O papel de mediação da Empregabilidade entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> | 15 |
| MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO | 16 |
| MÉTODO | 18 |
| Delineamento | 18 |
| Participantes | 18 |
| Procedimento | 20 |
| <i>Análise Fatorial Exploratória</i> | 22 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 23 |
| <i>Fiabilidade</i> | 25 |
| <i>Sensibilidade</i> | 25 |
| Medidas | 26 |
| <i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i> | 26 |
| <i>Empregabilidade</i> | 28 |
| <i>Comportamentos de Cidadania Organizacional</i> | 29 |
| <i>Variáveis de Controlo</i> | 30 |
| RESULTADOS | 31 |
| Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 31 |
| <i>Validade</i> | 31 |
| <i>Análise Fatorial Exploratória</i> | 31 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 34 |

| | |
|---|----|
| <i>Fiabilidade</i> | 35 |
| <i>Sensibilidade</i> | 37 |
| Escala de Empregabilidade | 38 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 38 |
| <i>Fiabilidade</i> | 39 |
| <i>Sensibilidade</i> | 40 |
| Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional | 41 |
| <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> | 41 |
| <i>Fiabilidade</i> | 42 |
| <i>Sensibilidade</i> | 43 |
| Comparação entre Médias | 44 |
| Correlações | 48 |
| Testes de Hipóteses | 53 |
| <i>Hipótese 1</i> | 53 |
| <i>Hipótese 2</i> | 56 |
| <i>Hipótese 3</i> | 58 |
| <i>Hipótese 4</i> | 59 |
| <i>Hipótese 5</i> | 61 |
| <i>Hipótese 6</i> | 62 |
| <i>Hipótese 7</i> | 62 |
| <i>Teste do Efeito Mediador</i> | 62 |
| DISCUSSÃO | 67 |
| Introdução | 67 |
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamentos de Cidadania Organizacional | 68 |
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade | 69 |
| Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional | 70 |
| Efeito de Mediação da Empregabilidade na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional | 71 |
| Idade, Género, Habilitações Literárias, Antiguidade e Vínculo Laboral | 72 |
| Limitações | 72 |
| Implicações Práticas | 74 |
| CONCLUSÕES | 75 |

| | |
|---|-----|
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 77 |
| ANEXOS | 83 |
| Anexo A – Questionário..... | 84 |
| Anexo B – Análise Descritiva da Amostra..... | 90 |
| Anexo C – Análise de <i>Outliers</i> | 94 |
| Anexo D..... | 96 |
| 1.Análise das Qualidades Métricas..... | 96 |
| 1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 96 |
| 1.1.1 Análise da Validade..... | 96 |
| 1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória..... | 96 |
| 1.1.1.2 Análise Fatorial Confirmatória..... | 97 |
| 1.1.1.2.1 Modelo a cinco fatores..... | 97 |
| 1.1.1.2.2 Modelo a sete fatores..... | 98 |
| 1.1.2 Análise da Fiabilidade..... | 99 |
| 1.1.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala total..... | 99 |
| 1.1.2.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Integração e Acolhimento..... | 100 |
| 1.1.2.3 Análise da Fiabilidade da dimensão Formação..... | 100 |
| 1.1.2.4 Análise da Fiabilidade da dimensão Avaliação de Desempenho..... | 101 |
| Análise da Fiabilidade da dimensão Carreira..... | 101 |
| Análise da Fiabilidade da dimensão Recompensas..... | 102 |
| Análise da Fiabilidade da dimensão Comunicação..... | 102 |
| Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração..... | 103 |
| 1.1.3 Análise da Sensibilidade..... | 103 |
| 1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens..... | 103 |
| 1.1.3.2 Análise da Sensibilidade da Escala..... | 104 |
| 1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala..... | 104 |
| 1.2 Escala de Empregabilidade..... | 106 |
| 1.2.1 Validade..... | 106 |
| 1.2.1.1 Análise Fatorial Confirmatória..... | 106 |
| 1.2.1.1.1 Modelo a dois fatores..... | 106 |
| 1.2.1.1.2 Modelo a quatro fatores..... | 107 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 1.2.2 | Fiabilidade..... | 108 |
| 1.2.2.1 | Análise da Fiabilidade da Escala total..... | 108 |
| 1.2.2.2 | Análise da Fiabilidade da dimensão Empregabilidade Interna..... | 108 |
| 1.2.2.3 | Análise da Fiabilidade da dimensão Empregabilidade Externa..... | 109 |
| 1.2.3 | Sensibilidade..... | 110 |
| 1.2.3.1 | Análise da Sensibilidade dos itens..... | 110 |
| 1.2.3.2 | Análise da Sensibilidade da Escala..... | 110 |
| 1.2.3.3 | Análise da Sensibilidade das dimensões da escala..... | 111 |
| 1.3 | Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional..... | 112 |
| 1.3.1 | Validade..... | 112 |
| 1.3.1.1 | Análise Fatorial Confirmatória..... | 112 |
| 1.3.1.1.1 | Modelo a um fator..... | 112 |
| 1.3.1.1.2 | Modelo a três fatores..... | 113 |
| 1.3.1.1.3 | Modelo a três fatores sem o item 6..... | 114 |
| 1.3.2 | Fiabilidade..... | 115 |
| 1.3.2.1 | Análise da Fiabilidade da Escala total..... | 115 |
| 1.3.2.2 | Análise da Fiabilidade da dimensão Altruísmo..... | 115 |
| 1.3.2.3 | Análise da Fiabilidade da dimensão Conscenciosidade..... | 116 |
| 1.3.2.3 | Análise da Fiabilidade da dimensão Virtude Cívica..... | 116 |
| 1.3.3 | Sensibilidade..... | 117 |
| 1.3.3.1 | Análise da Sensibilidade dos itens..... | 117 |
| 1.3.3.2 | Análise da Sensibilidade da Escala..... | 118 |
| 1.3.3.3 | Análise da Sensibilidade das dimensões da Escala..... | 118 |
| 2. | Análise Descritiva das variáveis..... | 119 |
| 3. | Comparação da Médias..... | 120 |
| 3.1 | Variável Idade..... | 120 |
| 3.2 | Variável Género..... | 125 |
| 3.3 | Variável Habilitações Literárias..... | 128 |
| 3.4 | Variável Antiguidade..... | 133 |
| 3.5 | Variável Vínculo Laboral..... | 138 |
| 4. | Correlações..... | 145 |
| 5. | Testes de Hipóteses..... | 146 |

| | |
|---|-----|
| 5.1 Hipótese 1..... | 146 |
| 5.1.1 Pressupostos da Regressão Linear simples..... | 146 |
| 5.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 147 |
| 5.1.3 Análise Estatística Complementar I..... | 148 |
| 5.1.3.1 Pressupostos da Regressão Linear..... | 148 |
| 5.1.3.2 Resultados da Regressão Linear..... | 149 |
| 5.1.4 Análise Estatística Complementar II..... | 150 |
| 5.1.4.1 Variável de Critério Altruísmo..... | 151 |
| 5.1.4.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 151 |
| 5.1.4.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 152 |
| 5.1.4.2 Variável de Critério Consciosidade..... | 153 |
| 5.1.4.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 153 |
| 5.1.4.2.1 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 154 |
| 5.1.4.3 Variável de Critério Virtude Cívica..... | 154 |
| 5.1.4.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 154 |
| 5.1.4.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 156 |
| 5.2 Hipótese 2..... | 156 |
| 5.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 157 |
| 5.2.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 158 |
| 5.2.3 Análise Estatística Complementar..... | 158 |
| 5.2.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Múltipla..... | 159 |
| 5.2.3.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla..... | 162 |
| 5.3 Hipótese 3..... | 163 |
| 5.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 163 |
| 5.3.2 Resultados da Regressão Linear simples..... | 164 |
| 5.3.3 Análise Estatística Complementar..... | 165 |
| 5.3.3.1 Pressupostos da Regressão Linear..... | 166 |
| 5.3.3.2 Resultados da regressão Linear..... | 167 |
| 5.4 Hipótese 4..... | 168 |
| 5.4.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 168 |
| 5.4.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 169 |
| 5.4.3 Análise Estatística Complementar..... | 169 |
| 5.4.3.1 Variável de Critério Altruísmo..... | 170 |
| 5.4.3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 170 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 171 |
| 5.4.3.2 Variável de Critério Consciosidade..... | 172 |
| 5.4.3.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 172 |
| 5.4.3.2.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 173 |
| 5.4.3.3 Variável de Critério Virtude Cívica..... | 173 |
| 5.4.3.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 173 |
| 5.4.3.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 174 |
| 5.5 Hipótese 5..... | 175 |
| 5.5.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 175 |
| 5.5.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 176 |
| 5.5.3 Análise Estatística Complementar..... | 177 |
| 5.5.3.1 Variável de Critério Altruísmo..... | 178 |
| 5.5.3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 178 |
| 5.5.3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 179 |
| 5.5.3.2 Variável de Critério Consciosidade..... | 179 |
| 5.5.3.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 179 |
| 5.5.3.2.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 180 |
| 5.5.3.3 Variável de Critério Virtude cívica..... | 181 |
| 5.5.3.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples..... | 181 |
| 5.5.3.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples..... | 182 |
| 5.6 Hipótese 6..... | 182 |
| 5.6.1 Pressupostos da Regressão linear Múltipla..... | 183 |
| 5.6.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla..... | 186 |
| 5.6.3 Teste de Sobel | |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 3 |
| Tabela 2 – Exemplos de definições de Comportamentos de Cidadania Organizacional..... | 6 |
| Tabela 3 – Exemplos de definições de Empregabilidade..... | 12 |
| Tabela 4 – Síntese das Hipóteses de Investigação..... | 17 |
| Tabela 5 – Caracterização da amostra..... | 19 |
| Tabela 6 – Índices de KMO para a Análise Fatorial Exploratória..... | 22 |
| Tabela 7 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais..... | 25 |
| Tabela 8 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos..... | 28 |
| Tabela 9 – Escala de Empregabilidade..... | 29 |
| Tabela 10 – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional..... | 30 |
| Tabela 11 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória..... | 31 |
| Tabela 12 – Variância Total Explicada..... | 32 |
| Tabela 13 – Matriz com Rotação de Fatores..... | 32 |
| Tabela 14 – Variância Total Explicada..... | 33 |
| Tabela 15 – Matriz com Rotação de Fatores..... | 33 |
| Tabela 16 Comparação do Modelo a Cinco Fatores e a Sete Fatores..... | 34 |
| Tabela 17 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de PGRH..... | 35 |
| Tabela 18 – Fiabilidade da escala de PGRH..... | 36 |
| Tabela 19 – Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH..... | 37 |
| Tabela 20 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH e suas dimensões..... | 38 |
| Tabela 21 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória para a escala de Empregabilidade..... | 39 |
| Tabela 22 – Fiabilidade da escala de Empregabilidade..... | 39 |
| Tabela 23 – Fiabilidade das dimensões da escala de Empregabilidade..... | 40 |
| Tabela 24 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Empregabilidade e suas dimensões..... | 41 |
| Tabela 25 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO..... | 42 |
| Tabela 26 – Fiabilidade da escala de CCO..... | 42 |
| Tabela 27 – Fiabilidade das dimensões da escala de CCO..... | 43 |
| Tabela 28 – Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões..... | 44 |
| Tabela 29 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a Variável Idade..... | 45 |
| Tabela 30 – Teste T para a Variável Género..... | 46 |

| | |
|--|----|
| Tabela 31 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a Variável Habilitações Literárias..... | 46 |
| Tabela 32 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a Variável Antiguidade..... | 47 |
| Tabela 33 - ANOVA com correção de <i>Welch</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a Variável Antiguidade..... | 47 |
| Tabela 34 - ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a Variável Vínculo Laboral..... | 48 |
| Tabela 35 – Matriz de Correlações de <i>Pearson</i> , Médias, Desvio Padrão e <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> | 52 |
| Tabela 36 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1)..... | 54 |
| Tabela 37 – Resultados da Regressão Linear..... | 55 |
| Tabela 38 – Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como preditora a variável PGRH..... | 56 |
| Tabela 39 – Resultados da Regressão Linear Simples (H2)..... | 56 |
| Tabela 40 – Resultados da Regressão Linear Múltipla..... | 57 |
| Tabela 41 – Resultados da Regressão Linear Simples (H3)..... | 58 |
| Tabela 42 – Resultados da Regressão Linear..... | 59 |
| Tabela 43 – Resultados da Regressão Linear Simples (H4)..... | 60 |
| Tabela 44 – Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como preditora a variável Empregabilidade Interna | 60 |
| Tabela 45 – Resultados da regressão Linear Simples (H5)..... | 61 |
| Tabela 46 – Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como preditora a variável Empregabilidade Externa..... | 62 |
| Tabela 47 – Descrição do Teste de Mediação..... | 64 |
| Tabela 48 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6)..... | 65 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo de Paauwe e Richardson..... | 10 |
| Figura 2 – Modelo de Morrison..... | 11 |
| Figura 3 – Modelo de Investigação..... | 16 |

INTRODUÇÃO

Há alguns anos que se instalou a crise na Europa, mas desde 2011 que a mesma se tem vindo a tornar cada vez mais profunda. Perante este contexto as Organizações estão cada vez mais preocupadas e tentam contrariar a contração económica aplicando estratégias e programas de diminuição radical dos custos. Todos os dias a imprensa anuncia a extinção de mais postos de trabalho e a criação de menos postos de trabalho. Segundo os especialistas o ano de 2013 será terrível para Portugal e alguns países da zona Euro. Por este motivo, em Portugal não só diminuem o número de postos de trabalho, tanto no sector público como no privado, como diminui também o salário dos colaboradores, assim como foram congelados os bónus e prémios relativos ao desempenho, normalmente utilizados pela Direção de Recursos Humanos como motivação para os mesmos.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) devem ser reavaliadas e reajustadas como elementos dinamizadores de um bom desempenho organizacional. Neste contexto a flexibilidade laboral é uma prioridade para as organizações, recorrendo estas a diferentes tipos de contratação laboral. Assim sendo, o papel dos Recursos Humanos é de extrema importância. Sabemos que as PGRH têm um forte impacto nas atitudes dos colaboradores, nomeadamente nos seus Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Ultimamente os CCO foram ganhando força, pois estão a tornar-se cada vez mais cruciais nas empresas tendo em vista a redução de pessoal devido à recessão económica.

No atual contexto, como acima foi referido, devido à reformulação das organizações e à redução de custos foram extintos muitos postos de trabalho e, por esse motivo, a taxa de desemprego tem vindo a aumentar desde 2008.

Em Fevereiro de 2013, a taxa de desemprego atingiu em Portugal os índices mais elevados dos últimos anos situando-se em 17,5% segundo dados revelados pelo Eurostat (2013). Na zona Euro a taxa de desemprego subiu para 12,0% e na UE situa-se nos 10,9%. Portugal (17,5%) ocupa a terceira posição em relação à taxa de desemprego atrás da Espanha (26,3) e da Grécia (26,4%, valor referente a Dezembro de 2012). Em comparação com o mesmo mês do ano de 2012 a subida do desemprego em Portugal situa-se em 3º lugar, apenas superada pela Grécia e pelo Chipre. Ainda segundo o Eurostat e em relação à população jovem (com menos de 25 anos) a taxa de desemprego, em Portugal, era de 38,2% em Fevereiro de 2013, superior à verificada em Fevereiro de 2012 (34,4%). Na zona Euro a taxa de desemprego jovem situa-se nos 22,3% e na UE nos 22,5%.

É devido a esta insegurança laboral que cada vez se torna mais importante a procura de Empregabilidade pelos trabalhadores. Por se considerar que neste momento é pertinente debruçarmo-nos sobre a Empregabilidade, devido à crise económica mundial, se decidiu realizar este estudo. Com a atual conjuntura de instabilidade laboral é de facto importante estudarmos a empregabilidade e verificarmos de que modo medeia o impacto das PGRH sobre os CCO.

Em relação ao conceito de Empregabilidade parece não haver ainda consenso quanto à sua definição por discordância sobre as variáveis que podem ser consideradas antecedentes, consequências e mesmo parte do próprio conceito (Forrier & Sels, 2003). A Empregabilidade pode promover sentimentos de controle da carreira que, por sua vez, dizem respeito ao bem estar pois se um colaborador não se sentir satisfeito numa organização e tiver perceção da sua empregabilidade externa poderá mudar para outra organização que lhe dê uma maior sensação de bem estar (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). A empregabilidade oferece aos colaboradores opções e alternativas que podem torná-los menos vulneráveis em tempos de crise.

Dentro de toda a variedade de definições de Empregabilidade verificamos que todas elas se referem à capacidade que os indivíduos têm de vivenciarem transições no mercado de trabalho em que se encontram inseridos, o que resulta das competências, conhecimentos e da adaptabilidade (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008). O colaborador pode ter a perceção de que pode desempenhar outra função dentro da Organização, caso a sua seja extinta (Empregabilidade Interna) ou pode ter perceção de conseguir um novo emprego caso perca o atual (Empregabilidade Externa).

Nos tempos que correm e dada a insegurança laboral o conceito de Empregabilidade começa a ter cada vez maior relevância. Pensa-se que num futuro próximo será muito mais importante o trabalhador sentir que a sua Empregabilidade está em alta do que sentir segurança no trabalho.

Este estudo pretende fornecer evidências empíricas adicionais sobre a relação entre as PGRH e os CCO e estudar os efeitos mediadores da Empregabilidade (tanto Interna como Externa) sobre a mesma. É feita uma breve revisão de literatura de como as reações das organizações às pressões económicas têm levado a uma crescente importância dos CCO.

REVISÃO DA LITERATURA

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Durante mais de vinte anos o tema de Gestão de Recursos Humanos tornou-se dos mais documentados na literatura sobre gestão (Boxall; Legge; Schuler & Jackson, cit. por Budhwar & Sparrow, 2002). Com o aumento do nível de globalização e internacionalização tornou-se necessário obter informação sobre políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos nos diversos países, pois estas são influenciadas por variáveis ligadas à cultura, tanto nacional como organizacional.

Hiltrop (cit. por Budhwar & Sparrow, 2002) apresentou 11 dimensões de GRH que podem ser utilizadas para avaliar a eficácia das PGRH.

As PGRH afetam os resultados organizacionais através de comportamentos e atitudes dos colaboradores (Arthur; Huselid; Wood & Menezes, cit. por Whitener, 2001). As boas PRGH aumentam a eficácia organizacional através de condições em que os colaboradores se sentem altamente envolvidos na organização e trabalham duro para alcançar os objetivos da mesma (Arthur; Madeira & Menezes, cit. por Whitener, 2001).

As PGRH têm sido definidas das mais diversas maneiras (Nasurdin, Hemdi & Guat, 2008):

Tabela 1 – Exemplos de definições de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Referências | Definições |
|--|--|
| Schuler e Jackson (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | Atividades organizacionais dirigidas à gestão do conjunto de recursos humanos para garantir que os recursos são empregues para o cumprimento dos objetivos organizacionais. |
| Delery e Doty (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | Conjunto de políticas e práticas internamente consistentes, concebidas e implementadas para garantir que o capital humano de uma empresa contribui para a realização dos seus objetivos de negócio. |
| Dittmer (cit. por Nasurdin <i>et al.</i> , 2008) | Percepções de um indivíduo sobre o grau de implementação da estratégias, planos e programas utilizados para atrair, motivar, desenvolver, recompensar e reter as melhores pessoas para atingir as metas organizacionais. |

Com base nestas afirmações Nasurdin e colaboradores (2008) afirmam que as PGRH são compostas por práticas específicas, políticas e filosofias formais que são projetadas para

atrair, desenvolver, motivar e reter os colaboradores que asseguram o bom desenvolvimento e a sobrevivência da organização.

Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) as PGRH podem ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas com as competências que mais se adequam aos objetivos da organização, assim como estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos, a longo prazo, da organização e ainda adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

No entanto ainda não se chegou a nenhum consenso na literatura sobre GRH acerca de quais as PGRH que são apropriadas. Sabe-se que o impacto destas sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores é significativa com base na premissa de trocas sociais (Blau, cit por Nasurdin *et al.*,2008) e a norma da reciprocidade (Gouldner, cit. por Nasurdin *et al.*,2008).

Boselie, Dietz e Boon (2005) mostram uma enorme variedade de PGRH. Fizeram uma lista de 26 práticas diferentes. Destas, as 4 primeiras são: treinamento e desenvolvimento, esquemas contingentes de remuneração e recompensa, gestão de desempenho (inclui a avaliação) e recrutamento e seleção cuidadoso. As quatro práticas refletem os principais objetivos dos programas estratégicos de GRH para identificarem e recrutarem colaboradores fortes, fornecer-lhes capacidades e confiança para trabalharem de forma eficaz, monitorizar o seu progresso para atingirem os objetivos relacionados com o desempenho e as recompensas pessoais (Batt; Paauwe & Boselie, cit. por Paauwe & Boselie, 2005).

Boselie e colaboradores (2005) descobriram que entre os três referenciais teóricos mais utilizados, a estrutura AMO é a única aplicada em mais de metade de todos os artigos publicados depois do ano 2000.

A distinção entre a melhor prática e o melhor ajuste é uma das discussões importantes dentro da GRH. Uns afirmam que há melhores práticas universais em GRH (Pfeffer, cit. por Paauwe & Boselie, 2005) enquanto outros afirmam que existe apenas o melhor ajuste de práticas (Wood; Paauwe & Boselie, cit. por Paauwe & Boselie, 2005) pois o efeito das práticas depende do contexto, tanto interno como externo. Ele encontrou quatro ajustes diferentes: interno, organizacional, estratégico e ambiental. No entanto falta um ajuste que pode ser considerado de extrema importância que é o ajuste entre a forma como o colaborador percebe as PGRH e se essa percepção se alinha com os valores e objetivos da organização.

Paauwe e Boselie (cit. por Paauwe & Boselie, 2005) dizem que as organizações estão inseridas num amplo contexto organizacional e que este desempenha um papel importante na formação das PGRH e nas políticas.

As PRGH podem dar origem a conflitos entre o aumento de produtividade, o que é apreciado pelos gestores, e de *stress*, que os colaboradores não gostam (Paauwe & Boselie, 2005).

Ichniowski, Shaw e Prensushi (cit. por Stavrou & Brewster, 2005) explicam que quando as PGRH são combinadas de diferentes formas, os efeitos são muito maiores do que quando as práticas são exploradas individualmente. Para Marchington e Grugulis (cit. por Stavrou & Brewster, 2005) as PGRH não podem ser aplicadas de modo eficaz isoladamente e que o que as torna coerentes é a sua combinação.

Whitener (2001) defendeu a importância da percepção dos colaboradores em relação às PGRH pois estes nem sempre se apercebem da existência objetiva das mesmas como a organização pretende. Do mesmo modo, a maior parte das organizações acreditam que os seus sistemas de recompensa são relativamente justos, o que nem sempre é visto da mesma maneira pelos colaboradores. A percepção de PRGH de apoio oferecidas pela organização é suscetível de influenciar os comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Para Ostroff e Bowen (cit. por Wright & Nishii, 2007) e Bowen e Ostroff (2004) as PGRH servem como mecanismo de comunicação/ sinalização aos colaboradores de como se encaixarem nos comportamentos corretos. Fundamentados na teoria da comunicação alegam que os diferentes aspetos dos sistemas de GRH impedem ou facilitam o processo de comunicação. Os sinais transmitidos pelos gerentes de linha através das PGRH devem ser claros, consistentes e uniformemente aplicados. Os colaboradores não se devem aperceber de falta de clareza, falta de consistência e falta de consenso (Bowen & Ostroff, 2004).

As PGRH representam o resultado do desenvolvimento de uma estratégia de RH que visa projetar um sistema de gestão de recursos humanos.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os trabalhos de Banard (cit. por Henriques, 2003) são considerados como a referência no ponto de partida no processo de conceptualização dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, nomeadamente quando se referem à vontade de cooperar e à vontade que os colaboradores têm de ir mais além do que lhes é formalmente pedido com requisitos indispensáveis ao funcionamento da organização.

O conceito de CCO foi reconhecido inicialmente por Katz (cit. por Coyle-Shapiro, Kessler & Purcell, 2004) e Katz e Kahn (cit. por Coyle-Shapiro *et al.*, 2004). No entanto, rapidamente surgiram vários estudos sobre o que se tornou conhecido como o “síndrome do bom soldado” (Organ, cit por Pedro, 2012). Nos últimos anos têm vindo a ganhar força. Estes estão a tornar-se cada vez mais importantes nas empresas tendo em vista a redução de pessoal devido à recessão económica e destinam-se a ajudar pessoas ou a própria organização. Como não são necessariamente exigências do trabalho e podem não estar sujeitos a recompensas e punições estes atos são considerados pró-sociais (McNeely & Meglino, cit. por Spector & Fox, 2002). O nome de CCO foi introduzido por Organ em 1988 (cit. por Spector & Fox, 2002). No entanto Borman e Motowidli (cit. por Spector & Fox, 2002) utilizaram o termo “performance contextual” para designar os mesmos comportamentos.

Os CCO podem ser definidos como:

Tabela 2 – Exemplos de definições de Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Referências | Definição |
|--|---|
| Bateman & Organ (cit. por Pedro, 2012) | Comportamentos que lubrificam a maquinaria social da organização mas que não se incluem diretamente na noção de desempenho da tarefa. |
| Organ (cit. por Pedro, 2012) | Comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização. |
| Organ (cit. por Sun, Aryee & Law, 2007) | Comportamentos discricionários que contribuem para a manutenção e valorização do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas |
| Organ, Podsakoff, & Mackenzie (cit. por Bergeron Shipp, Rosen & Furst, 2011) | Comportamentos individuais que são discricionários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e, no conjunto, promovem o funcionamento eficiente e eficaz da organização. |
| Borman & Motowidlo; Witman, Van Rooy & Viswesvaran (cit por Díaz-Vilela, Díaz-Cabrera, Isla-Díaz, Hernandez-Fernaud & Rosales-Fernandez, 2012) | São Comportamentos que se destinam a criar um ambiente organizacional de apoio social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar. |

Todas as definições de CCO se referem a comportamentos voluntários e espontâneos que se estendem para além dos deveres dos colaboradores nas suas tarefas normais, ou seja, descrevem ações em que os mesmos estão dispostos a ir mais além em relação às exigências da sua função.

Para Organ (cit. por Bergeron *et al.*, 2011) os indivíduos usam o comportamento extra papel, ou seja o CCO, para retribuírem à organização um tratamento justo da parte desta.

Segundo Borman e Motowidlo (cit. por Bergeron *et al.*, 2011) alguns tipos de CCO são mais apropriados para certo tipo de organizações do que outros. As organizações de

prestação de serviços têm necessidades especiais em dimensões relacionadas com o modo como tratam os clientes e no modo como a organização é vista de fora.

Bettencourt e Brown (cit. por Bergeron *et al.*, 2011) criaram a frase “serviço orientado para CCO “ para descrever comportamentos discricionários dos funcionários que estão em contacto com os clientes e que se estendem para além das exigências do papel formal.

Bettencourt, Gwinner e Meuter (cit. por Bergeron *et al.*, 2011) desenvolveram uma tipologia de serviço orientado para CCO com três dimensões: participação, lealdade e prestação de serviços. Através da lealdade os colaboradores agem como defensores dos produtos e serviços da sua organização assim como da sua imagem. Em relação à participação, os colaboradores assumem iniciativas individuais, essencialmente no que respeita à comunicação, de modo a melhorar a prestação tanto dos seus próprios serviços, como dos seus colegas e da organização. Esta forma de serviço orientado para CCO é fundamental para a capacidade de uma organização no atendimento das necessidades dos seus clientes. No que respeita à prestação de serviços os colaboradores comportam-se de maneira consciente em relação à prestação dos mesmos aos clientes.

Os CCO têm sido indiretamente associados a estados de espírito positivos através de processos interpessoais (Tsai, Chen & Lui, cit. por Yaghoubi, Manshinchi & Hadi, 2011) e laços afetivos (Williams, cit. por Yaghoubi et al.,2011), provavelmente promovidos através do uso efetivo de estratégias de gestão de emoção.

Uma grande parte dos estudos sobre os CCO tem incidido sobre os seus efeitos em comportamentos baseados em sistemas de controlo em que variados comportamentos são avaliados e recompensados (Bergeron et al., 2011). Por esse motivo os CCO tendem a exibir relações positivas com resultados individuais (Podsakoff, Blume, Whiting & Podsakoff, 2009).

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

Os mais variados pesquisadores criaram diferentes subcategorias de CCO. Várias pesquisas têm sugerido que existem cinco dimensões: virtude cívica, conscientização, altruísmo, cortesia, desportivismo.

Virtude cívica é a participação dos colaboradores na vida da organização, como a participação em reuniões não obrigatórias e acompanhar as mudanças na organização (Organ, cit. por Yaghoubi *et al.*,2011).

Conscienciosidade é a dedicação ao trabalho excedendo os requisitos formais, como longas horas de trabalho e mostrar-se voluntário para realizar trabalhos além das funções (Organ, cit. por Yaghoubi *et al.*,2011).

Altruísmo é o conjunto de comportamentos voluntários onde um colaborador presta assistência a um colega que apresenta problemas para completar a sua tarefa, em circunstâncias pouco usuais (Smith, Organ, & Near, cit. por Yaghoubi *et al.*,2011).

Cortesia inclui comportamentos que incidem sobre a prevenção de problemas, tomando os procedimentos necessários, de modo a diminuir os efeitos do problema no futuro. Por outras palavras, cortesia significa que um membro encoraja os outros colaboradores quando eles estão desmoralizados e desanimados quanto ao seu desenvolvimento profissional. As primeiras pesquisas descobriram que os colaboradores que apresentam cortesia reduzem os conflitos entre os grupos, o que diminui o tempo gasto em gestão de conflitos (Podsakoff Mackenzie, Paine & Bachrarch, 2000).

Desportivismo é o comportamento que tolera as irritações que são uma parte inevitável de quase todos os cenários organizacionais (Organ, cit. por Yaghoubi *et al.*,2011). Para Podsakoff e Mackenzie (cit. por Yaghoubi *et al.*,2011) o desportivismo aumenta a moral do grupo de trabalho e, posteriormente, reduz a rotatividade.

Podsakoff e colaboradores (2000) identificaram trinta formas diferentes de CCO, que se integram em sete dimensões: comportamentos de ajuda, obediência geral, desportivismo, lealdade organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

Comportamentos de ajuda – Ajudar os colegas que têm tarefas que não conseguem desenvolver ou que têm trabalhos atrasados ou trabalhos exigentes; ajudar a utilizar novos equipamentos ou software informático; ajudar alguém a prevenir um problema.

Obediência geral - São comportamentos como o facto de ser pontual; não perder tempo com atividades que não acrescentam valor; aceitar e aderir às regras organizacionais, entre outros.

Desportivismo - É o facto de não ficar ofendido quando os outros não seguem as suas instruções e diretrizes; ver o lado positivo das situações mesmo quando elas não correm bem; evitar queixas excessivas face aos problemas.

Lealdade organizacional - É a defesa da organização contra ameaças externas; contribuir através da defesa da imagem da organização para a sua boa reputação; manter o

empenho mesmo em momentos difíceis, mostrando a organização de um modo positivo quanto a elementos externos.

Iniciativa individual – Apresentar sugestões mesmo quando não solicitadas; adotar comportamentos que privilegiam a criatividade e inovação; aceitar com entusiasmo e persistência as atividades de natureza extraordinária não negligenciando o sucesso das suas atividades.

Virtude cívica – Partilhar informação e novas ideias com os outros; preocupar-se com os interesses da organização; participar direta ou indiretamente na gestão da organização.

Autodesenvolvimento – Procurar voluntariamente melhorar os seus conhecimentos, competências e aptidões; frequentar de forma voluntária ações de formação; atualizar constantemente o conhecimento nos domínios mais recentes.

No entanto em estudos realizados em Portugal por Rego (cit. Pedro, 2012) este identificou a emergência de uma nova dimensão, a de harmonia pessoal. Considera também importante para o contexto cultural português a integração de dimensões como a conscienciosidade, o espírito de iniciativa e a identificação com a organização.

Práticas de Gestão de Humanos e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Ultimamente têm surgido muitos estudos sobre PGRH e CCO.

As PGRH têm um efeito direto nas atitudes e comportamentos segundo Paauwe e Richardson (cit por Paauwe, J. & Boselie, 2005) como podemos ver na Figura 1:

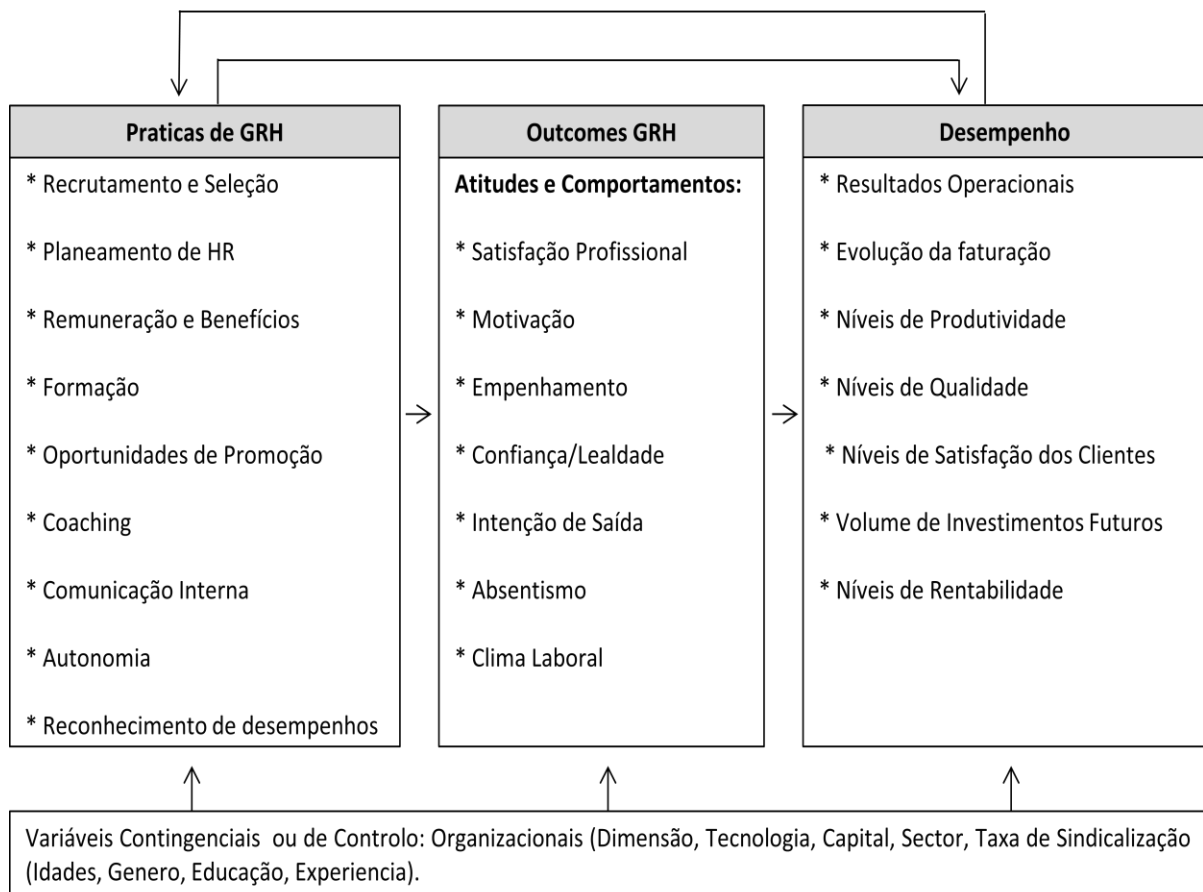


Figura 1 – Modelo de Paauwe e Richardson

Assim sendo as boas PGRH incentivam a existência de CCO.

O modelo apresentado por Morrison em 1996 (Figura 2) é de especial relevância pois além de explicitar práticas específicas de Gestão de Recursos Humanos, a autora sugere que elas induzem os CCO se concitarem a emergência das relações de troca social, a identificação das pessoas com a organização e o *empowerment* dos colaboradores. Este modelo tem a vantagem de sugerir que os CCO podem exercer um efeito positivo sobre a qualidade do serviço prestado pelas organizações, o que constitui um elemento adicional na compreensão de tais comportamentos sobre a eficácia organizacional (Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C., 2006).

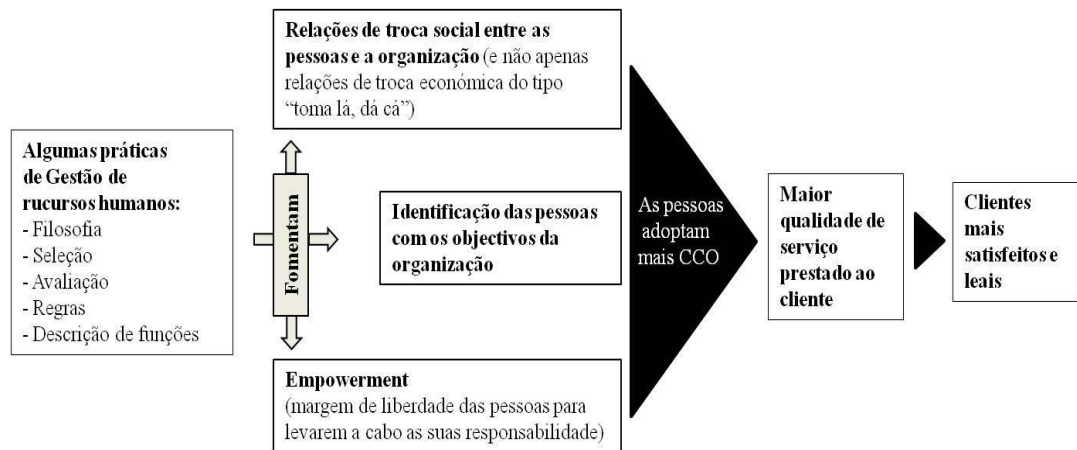


Figura 2 – Modelo de Morrison (cit. por Cunha *et al.*, 2006)

Mais recentemente, Podsakoff *et al.* (2009) constataram que os CCO têm uma relação positiva com duas das PGRH, a Avaliação de Desempenho e as Recompensas. Será de esperar que as PGRH (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração) tenham um impacto significativo nos CCO, em especial as dimensões Avaliação de Desempenho e Recompensas.

Hipótese 1 – Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Quanto melhor forem as PGRH por parte da organização mais e melhores serão os CCO por parte dos colaboradores.

Empregabilidade

Na atual era da globalização, os decisores políticos e os cientistas manifestam um grande interesse na empregabilidade (McQuaid e Lindsay, cit. por De Cuyper, Van der Heijden & De Witte, 2011) ou seja, a capacidade de um indivíduo manter um emprego ou obter o emprego desejado (Hillage & Pollard; Forrier & Sels; Fugate, Kinicki & Ashforth; Aroneca, Nunez & Villanueva; Rothwell & Arnold, cit. por De Cuyper et al., 2011).

O conceito de empregabilidade está, de um modo geral, associado com a maior ou menor capacidade de encontrar trabalho quer na situação de procura do primeiro emprego, quer quando se pretende encontrar outro em caso de necessidade, nomeadamente por motivo de vontade de mudança do atual ou por nos encontrarmos numa situação de desemprego involuntário (Cesário, 2012). Todos, em algum momento da vida têm que considerar a

possibilidade de encontrar um novo emprego, seja quando se entra pela primeira vez no mercado de trabalho, seja mais tarde quando mudar de emprego ou ficar numa situação de desemprego (Berntson, 2008).

No atual contexto de recessão económica, com a atual busca da flexibilização por parte das organizações, com taxas de desemprego tão elevadas como as atuais (17,5% em Fevereiro de 2013, em Portugal) o conceito de empregabilidade assume um papel relevante pois trata-se de um novo mecanismo que pode conduzir à redução da perceção de insegurança laboral (Forrier e Sels, 2003) e contribuir para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, dando-lhes uma atitude mais positiva face às incertezas mercado de trabalho.

Na tabela abaixo apresentam-se algumas definições de empregabilidade:

Tabela 3 – Exemplos de definições de Empregabilidade

| Referências | Definições |
|--|---|
| March & Simon (cit. por De Cuyper <i>et al.</i> , 2008) | “A perceção do indivíduo sobre as alternativas disponíveis no mercado de trabalho interno e externo” |
| Hillage & Pollard (cit. por Cesário, Gestoso & Peregrin, 2012) | “Capacidade de auto movimentação dentro do Mercado de trabalho para aplicar potencial em empregos sustentados” |
| Forrier & Sells (2003) | “Oportunidade de um indivíduo encontrar interna ou externamente um emprego” |
| Fugate <i>et al.</i> (2004) | “Uma forma de adaptação específica e cativa que permite aos colaboradores identificarem e realizarem oportunidades de carreira” |
| Sanders & De Grip (2004) | “Capacidade e vontade de ser e permanecer atrativo no mercado de trabalho, antecipando mudanças nas tarefas e ambiente de trabalho, e reagindo a essas mudanças de forma proactiva” |
| Van der Heijde & Van der Heijde (2005) | “Capacidade sistemática de obter ou criar um trabalho através da otimização das suas competências” |
| Rothwell & Arnold (2007) | “Capacidade para manter o trabalho atual ou obter outro que se deseje” |
| Berntson (2008) | “Perceção individual das possibilidades de conseguir um emprego novo, igual ou melhor ” |

De acordo com estas definições a perceção de empregabilidade pode representar duas dimensões: Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa.

A Empregabilidade Interna refere-se à possibilidade que um trabalhador tem de sentir que tem oportunidades de carreira no seu atual trabalho pois as suas competências profissionais facilitam a rotação ou a mobilidade interna, a aplicação do seu potencial é gerida

de forma adequada, sente que tem valor para a organização onde desenvolve a sua atividade. Elevada empregabilidade interna significa para o colaborador maior probabilidade de manter o seu emprego atual (De Witte, 2005).

A Empregabilidade Externa refere-se à percepção do seu valor no mercado de trabalho em geral e quanto é elevada a probabilidade de encontrar outro emprego noutra organização que lhe dê melhores perspectivas de desenvolvimento profissional ou de níveis superiores de compensação e benefícios maiores. A percepção de elevada empregabilidade externa pode gerar no colaborador autoconfiança pois sabe que perante uma situação inesperada de quebra de vínculo poderá encontrar facilmente outro emprego (De Cuyper & De Witte, 2007).

A percepção de Empregabilidade permitirá, aos colaboradores, uma estabilidade dinâmica que no contexto atual pode contribuir para a segurança laboral. A permanência no mercado de emprego, que pode não ser na mesma organização, será a essência de um novo mundo laboral onde a qualidade de trabalho poderá ser considerada uma consequência da empregabilidade (Forrier & Sels, 2003).

A percepção de Empregabilidade pode sinalizar o sucesso da carreira (Arnold & Cohen, 2008), particularmente em momentos em que as vagas de emprego são poucas, as reestruturações com redução do número de colaboradores são frequentes e a taxa de desemprego é elevada como é o caso de grande parte dos países europeus.

A percepção de Empregabilidade pode estar relacionada com o bem-estar geral dos colaboradores porque pode promover sentimentos de controle da carreira, reduzindo o medo de ficar desempregado. Pode também levar os colaboradores a deixarem empregos que não lhes agradam pois têm a percepção de que há alternativas melhores.

A Empregabilidade disposicional facilita a identificação de oportunidades e de aprendizagem pessoal e mudança para se ser bem-sucedido (Fugate & Kinicki, 2008). Facilita também uma orientação proactiva em relação à adaptabilidade pois indivíduos com níveis elevados de Empregabilidade disposicional tendem a perseguir os seus interesses profissionais de uma forma proactiva.

De acordo com Fugate *et al.* (2004) a Empregabilidade compreende três dimensões separadas mas interligadas: capacidade de adaptação, identidade de carreira e capital humano e social.

Fugate e Kinicki (2008) referem cinco dimensões críticas de Empregabilidade disposicional: abertura às mudanças no trabalho, resiliência no trabalho e carreira, proatividade no trabalho e carreira, motivação na carreira e identidade laboral.

A Empregabilidade pode ser utilizada como uma medida de ambição por parte das organizações para obter algum tipo de flexibilidade numérica e funcional (Berntson & Marklun, 2007).

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade

Em contexto organizacional, a GRH deve procurar desenvolver práticas que visem a promoção de Empregabilidade dos seus colaboradores e procurar desenhar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização, porque assim também está a melhorar a perceção individual do grau de Empregabilidade independentemente do seu vínculo contratual (Cesário, 2012).

Aumentando o valor dos colaboradores para a organização (Empregabilidade Interna), está-se a aumentar o seu valor no mercado de trabalho (Empregabilidade Externa). Em vez de promessas implícitas e explícitas de segurança do posto de trabalho, contribui-se assim para a melhoria da perceção de Empregabilidade por parte dos colaboradores, o que se torna tão importante nos tempos atuais perante um futuro cada vez mais incerto.

Como foi dito anteriormente a perceção de Empregabilidade pode sinalizar o sucesso da carreira (Arnold & Cohen, 2008), sobretudo em momentos como aquele em que nos encontramos, em que as vagas de emprego são poucas, as reestruturações com redução do número de colaboradores são frequentes e a taxa de desemprego é elevada como é o caso de grande parte dos países europeus.

Como tal será de esperar que as PGRH (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração) tenham um impacto significativo na perceção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa, em especial a Formação e a Carreira.

Hipótese 2 – Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na perceção de Empregabilidade Interna. Quanto melhor forem as PGRH por parte da organização mais elevada será a perceção de Empregabilidade Interna por parte do colaborador.

Hipótese 3 - Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na perceção de Empregabilidade Externa. Quanto melhor forem as PGRH por parte da organização mais elevada será a perceção de Empregabilidade Externa por parte do colaborador.

Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Apesar de ter sido efetuada uma vasta pesquisa bibliográfica não se encontraram estudos que relacionem a percepção Empregabilidade com os CCO. No entanto torna-se quase evidente que se um colaborador tem uma alta percepção de Empregabilidade Interna tenta colaborar com a sua organização praticando mais e melhores CCO. Quanto à sua percepção de Empregabilidade Externa, se esta se encontra em alta e ele espera sair da organização em breve, será lógico que pratique menos CCO.

Hipótese 4 – A percepção de Empregabilidade Interna tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Quanto mais elevada a percepção de Empregabilidade Interna mais e melhores serão os CCO praticados pelos colaboradores.

Hipótese 5 – A percepção de Empregabilidade Externa tem um impacto negativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. Quanto mais elevada a percepção de Empregabilidade Externa menos serão os CCO praticados pelos colaboradores.

O papel de mediação da Empregabilidade entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

Ultimamente têm surgido muitos estudos que se debruçam sobre as PGRH e os CCO, no entanto são desconhecidos estudos que analisem esta relação mediada pela percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa.

Hipótese 6 – A percepção de Empregabilidade Interna apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Hipótese 7 - A percepção de Empregabilidade Externa apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional

MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O enquadramento anteriormente descrito suporta a pertinência de se promover o estudo da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional e averiguar se a percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa, pode exercer um efeito mediador, uma vez que este efeito ainda não foi estudado, pois não existem estudos anteriores que o visem.

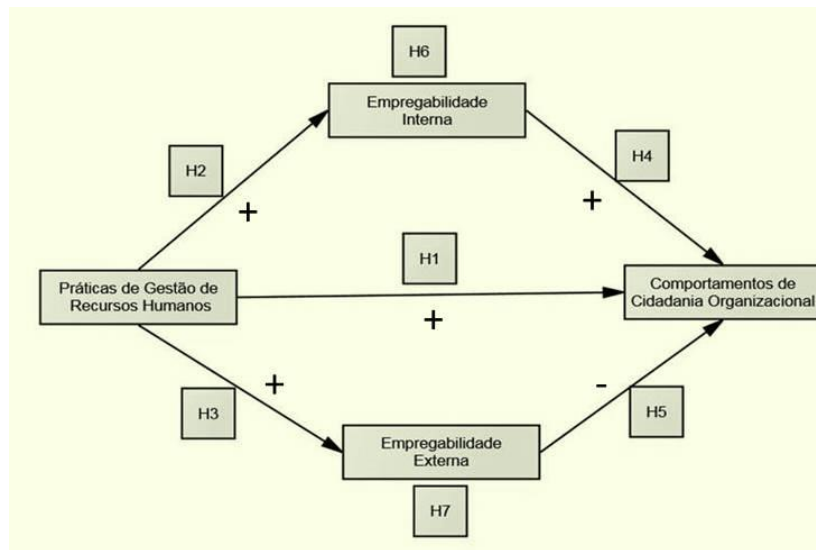


Figura 3 – Modelo de Investigação

Tabela 4 – Síntese das Hipóteses de Investigação

| | |
|-----------|--|
| H1 | Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional |
| H2 | Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na perceção de Empregabilidade Interna. |
| H3 | Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na perceção de Empregabilidade Externa. |
| H4 | A perceção de Empregabilidade Interna tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. |
| H5 | A perceção de Empregabilidade Externa tem um impacto negativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. |
| H6 | A perceção de Empregabilidade Interna apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. |
| H7 | A perceção de Empregabilidade Externa apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. |

MÉTODO

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

Delineamento

Este trabalho é um estudo empírico, correlacional, de caráter explanatório e exploratório, entre variáveis (D' Oliveira, 2007), onde se pretende explorar o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Empregabilidade (tanto Interna como Externa) e nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. É explanatório porque existem vários estudos que investiguem o impacto das PGRH nos CCO e na perceção de Empregabilidade e exploratório porque não existem estudos sobre o efeito de mediação da perceção de Empregabilidade na relação entre as PGRH e os CCO.

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

Participantes

Os participantes deste estudo foram selecionados a partir da população portuguesa residente em todo o país. A recolha de dados ocorreu durante o mês de Dezembro de 2012 e parte do mês de Janeiro de 2013.

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

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

O principal problema com este tipo de amostras é que as mesmas podem, ou não, ser representativas da população em estudo. Devido a tipos de limitações, como o tempo e o custo, em investigação social não é possível, prático ou mesmo desejável obter amostras de tipo probabilístico, ou seja, uma amostra em que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é igual às dos restantes elementos. Na amostragem por conveniência, os elementos são 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).

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo têm a idade compreendida entre 19 e 63 anos, com uma média de 39.40 anos e um desvio padrão de 9.772, dos quais 16.2% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 38.1% têm de 30 a 39 anos, 25.7% têm de 40 a 49 anos e 20.0% têm mais de 50 anos. Quanto ao género, 34.3% dos participantes pertencem ao género masculino e 65.7% ao género feminino. Destes 28.6% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 15.8% frequentaram o ensino superior e 55.6% possuem o grau de licenciatura ou superior. No que respeita à antiguidade a média é de 11.991 e o desvio padrão de 9.245, dos quais 5.9% têm menos de um ano de permanência na organização, 47.4% de 1 a 10 anos, 26.3% de 11 a 20 anos, 14.7% de 21 a 30 anos e 5.7% mais de 30 anos. Em relação ao vínculo laboral, 75.4% possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), 12.8% um contrato a termo certo, 3.8% contrato de trabalho a termo certo através de uma empresa de trabalho temporário e 8.0% outro tipo de contrato. (Tabela 5 e Anexo B).

Tabela 5 - Caracterização da amostra

| | | Frequência | Percentagem |
|--------------------------------|--|------------|-------------|
| Género | Feminino | 345 | 65.7% |
| | Masculino | 180 | 34.3% |
| Idade | Igual ou inferior a 29 anos | 85 | 16.2% |
| | De 30 a 39 anos | 200 | 38.1% |
| | De 40 a 49 anos | 135 | 25.7% |
| | Mais de 50 anos | 105 | 20.0% |
| Habilitações Literárias | Igual ou inferior ao 12º ano | 150 | 28.6% |
| | Frequência Universitária | 83 | 15.8% |
| | Licenciatura ou superior | 292 | 55.6% |
| Antiguidade | 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% |
| Vínculo Laboral | Sem termo | 396 | 75.4% |
| | A termo certo | 67 | 12.8% |
| | A termo certo por empresa de Trabalho Temporário | 20 | 3.8% |
| | Outro | 42 | 8.0% |

Procedimento

O questionário foi colocado *online* na plataforma *Google Docs*, continha uma pequena informação sobre o objetivo deste estudo e justificava-se a pertinência do mesmo. Pedia-se aos participantes que fossem sinceros nas suas respostas assim como se garantia a confidencialidade das mesmas. Foram também informados de que as respostas individuais nunca seriam conhecidas dado que a análise que posteriormente seria feita seria do conjunto de todos os participantes.

A variável Género foi transformada em variável *dummy* e por esse motivo operacionalizada através da notação “0” para o participante do género masculino e “1” para o participante do género feminino. A variável Idade foi codificada com “1” para os participantes que têm idade igual ou inferior a 29 anos, com “2” para os que têm de 30 a 39 anos, com “3” para os que têm de 40 a 49 anos e com “4” para os que têm mais do que 50 anos. A variável Habilitações Literárias foi codificada em “1” para o escalão “Igual ou inferior ao 12º ano”, em “2” para o escalão “Frequência do Ensino Superior e em “3” para o escalão “Licenciatura ou Superior”. A variável Antiguidade foi codificada com “1” para os que têm menos do que um ano de permanência na organização, com “2” para os que têm de 1 a 10 anos, com “3” para os que têm de 11 a 20 anos, com “4” para os que têm de 21 a 30 anos e com “5” para os que têm mais do que 30 anos. A variável Vínculo Laboral foi codificada com “1” para o contrato “Sem termo”, com “2” para o contrato “A termo certo”, com “3” para o contrato “A termo certo através de Empresa de Trabalho Temporário” e “4” para “Outro” tipo de contrato (entre os quais predomina o “contrato a termo incerto”).

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

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 20 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) do instrumento de PGRH, uma vez que é uma escala nova. 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.

Após a AFE foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para aquele instrumento e para os outros instrumentos utilizados neste estudo, tendo para esse efeito sido utilizado o programa *AMOS for Windows*. Para o instrumento de PGRH foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a cinco fatores e para um modelo a sete fatores, para o instrumento de Empregabilidade para um modelo a dois fatores e para um modelo a quatro fatores e para o instrumento de CCO para um modelo a um fator e para um modelo a três fatores. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: as elipses representam as variáveis latentes ou os erros; os retângulos representam as variáveis observáveis; a seta com uma única ponta representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; a seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (*AMOS Graphics*).

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

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

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

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

Em seguida foram efetuadas as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua perceção das boas PGRH, de Empregabilidade Interna, de Empregabilidade Externa e à sua prática de CCO. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas e à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

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

Análise Fatorial Exploratória

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

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 6 – 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 respectivos *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).

Análise Fatorial Confirmatória

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

O principal objetivo da análise fatorial confirmatória é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis subjacentes. Neste tipo de análise fatorial o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são fixados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros, isto é, requer um modelo inicial detalhado e identificado. A AFC deve ser utilizada quando um pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo, uma vez que postula relações entre as variáveis medidas e os fatores determinados *à priori*, testando essa estrutura hipotética (Lemke, 2005).

Todos os modelos de medida de análise fatorial confirmatória têm que preencher duas condições: o número de parâmetros livres deve ser menor ou igual ao número de observações, e cada fator tem que ter uma escala. O número de observações é igual ao número de

variâncias e covariâncias observadas $[v(v+1)/2]$, onde v é o número de variáveis observadas (Kline, 1998).

Os parâmetros dos modelos de medida de AFC são assim formados: número total de variâncias e covariâncias dos fatores e dos erros de medida, mais os efeitos diretos no indicador, que é igual ao número de parâmetros. As variáveis latentes não são diretamente medidas e por esse motivo requerem uma escala de medida para se calcularem as estimativas de efeito que as envolvam. Existem duas formas de atribuir uma escala às variáveis latentes: fixar a variância de um fator igual a uma constante que padroniza a variável latente, ou fixar a alimentação de um indicador por fator em 1.00, que dá à variável latente a mesma métrica do indicador (Wang & Head, 2007).

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

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

Especificados os modelos (M1 – Modelo a cinco fatores e M2 – Modelo a sete fatores para a escala de PGRH; M3 – Modelo a dois fatores e M4 – Modelo a quatro fatores para a escala da Empregabilidade; M5 - Modelo a um fator e M6 – Modelo a três fatores para a escala de CCO), usaram-se os dados amostrais para os testar e confirmar o seu ajustamento.

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

modelo coeficientes menores do que dois (Ulman, 1996); as interpretações consideradas mais adequadas são as que consideram os índices entre dois e três como indicadores de adequação do modelo teórico aos dados observados (Kline, 1994).

De modo a serem contornadas as limitações do teste do χ^2 foram desenvolvidos índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) pelos investigadores para se avaliar o modelo. Os mais utilizados são os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 7).

Tabela 7 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

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

Fiabilidade

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

Sensibilidade

A sensibilidade dos itens refere-se à capacidade que um item tem de discriminar sujeitos. Para esse efeito analisou-se a mediana, a assimetria, o achatamento, o máximo e o mínimo de cada item. Os itens não devem ter a mediana encostada a nenhum dos extremos, os

valores absolutos da assimetria e do achatamento devem ser inferiores a 3 e a 7 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 acatamento 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

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As PGRH foram medidas com base numa escala da autoria de Cesário (2013), que ainda se encontra em fase de estudo. Esta é uma escala renovada, com base numa outra escala unidimensional do mesmo autor. É composta por 21 itens (Tabela 8), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Estes itens estão distribuídos por 7 Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

- Integração e Acolhimento, à qual correspondem os itens 1, 2 e 3 que tem como intuito saber qual o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da organização, assim como o apoio que esta lhe presta nos primeiros dias.
- Formação, à qual correspondem os itens 4,5 e 6, cujo objetivo é saber se há formação posta à disposição dos colaboradores pela organização e se esta aumenta as suas competências e o seu valor tanto para a própria organização como para outras.

- Avaliação de Desempenho, à qual correspondem os itens 7, 8 e 9. Pretende-se saber se as práticas de Avaliação de Desempenho aplicadas na organização são claras, têm caráter qualitativo e quantitativo e se é dado *feedback* da mesma aos colaboradores.
- Carreira, à qual correspondem os itens 10,11 e 12. Pretende-se perceber se esta prática está presente na organização, isto é, se existem oportunidades de progressão na carreira dentro da organização e se estas são devidamente transmitidas aos colaboradores.
- Reconhecimento, à qual correspondem os itens 13, 14 e 15, cujo objetivo é perceber se o desempenho dos colaboradores é devidamente reconhecido pela organização e está de acordo com a função que desempenham.
- Comunicação, à qual correspondem os itens 16, 17 e 18. Pretende-se saber se são devidamente divulgadas informações e acontecimentos importantes, e se contribuem para um melhor desempenho dos colaboradores.
- Celebração, à qual correspondem os itens 19, 20 e 21, cujo objetivo é saber se a organização celebra momentos importantes e se fomenta a criação de um espírito de equipa por parte dos colaboradores assim como o orgulho de pertencer à mesma.

Tabela 8 – Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2013)

| |
|--|
| Integração e Acolhimento - Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi: |
| 1. Informação adequada para iniciar as minhas funções. |
| 2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração. |
| 3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração. |
| Formação - Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a: |
| 4. Adequada para melhorar o meu desempenho. |
| 5. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho |
| 6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais. |
| Avaliação de Desempenho - Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que: |
| 7. Os critérios de avaliação são claros. |
| 8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho. |
| 9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração. |
| Carreira - Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que: |
| 10. Existem oportunidades de progressão na carreira. |
| 11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira. |
| 12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências. |
| Recompensas - Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas: |
| 13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho. |
| 14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização. |
| 15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado. |
| Comunicação - Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que: |
| 16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores. |
| 17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização. |
| 18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho. |
| Celebração - Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas: |
| 19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores. |
| 20. Promovem o orgulho de pertencer à organização. |
| 21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho. |

Empregabilidade

A perceção de empregabilidade foi medida com base na escala de De Cuyper & De Witte (2010) com 16 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).

Esta escala foi utilizada no estudo de De Cuyper e colaboradores (2011) e apresentou um *Alpha de Cronbach* de .90 (M=2.85; SD=.98), numa amostra de 560 participantes.

Aos 16 itens correspondem, segundo os seus autores, quatro dimensões:

- Empregabilidade Interna Qualitativa, constituída pelos itens 2,7,9 e 14. Pretende-se saber que perceção tem o colaborador de vir a ocupar uma posição

melhor do que a que tem atualmente dentro da mesma organização caso o seu posto de trabalho seja extinto.

- Empregabilidade Interna Quantitativa, constituída pelos itens 1, 5, 11 e 13. O objetivo é saber que percepção tem o colaborador de vir ocupar outra posição equivalente à atual, caso esta seja extinta.
- Empregabilidade Externa Qualitativa, constituída pelos itens 4, 8, 10 e 16. Quer-se saber que percepção tem o colaborador de vir a ocupar outra posição melhor do que a atual noutra organização caso o seu posto de trabalho seja extinto.
- Empregabilidade Externa Quantitativa, constituída pelos itens 3, 6, 12 e 15. Pretende-se saber que percepção tem o colaborador de vir ocupar outra posição semelhante à que tem atualmente noutra organização caso esta seja extinta.

Tabela 9 - Escala de Empregabilidade (De Cuyper & De Witte, 2010)

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

Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os CCO foram medidos por um instrumento baseado na escala de Morrison (1994), com 9 itens (Tabela 10), que foram classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

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

A escala utilizada neste estudo como tem um número reduzido de itens é composta apenas por 3 dimensões:

- Altruísmo, à qual correspondem os itens 1, 3 e 9. Pretende-se saber se um colaborador presta voluntariamente assistência a um colega ou à organização quando é necessário.
- Consciosidade, à qual pertencem os itens 2, 6 e 8. O objetivo é perceber a dedicação do colaborador ao trabalho e se mostra voluntariamente disponibilidade para realizar outros trabalhos além das suas funções.
- Virtude Cívica, à qual correspondem os itens 4, 5 e 7. Quer-se saber qual a participação dos colaboradores na vida da organização, como a participação em reuniões não obrigatórias e ainda se acompanham as mudanças na organização.

Tabela 10 – Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Morrison, 1994)

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

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, do Género, das Habilitações Literárias, da Antiguidade, do tipo de Vínculo Laboral, pois como foi demonstrado anteriormente estas variáveis podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (PGRH, Empregabilidade e CCO).

RESULTADOS

Duas das escalas utilizadas neste estudo (Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional) provêm de investigações internacionais, tendo sido traduzidas para português. A escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos é uma escala nova da autoria de um investigador português e por isso não foi necessária tradução.

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

Escala de Práticas de Gestão de Recursos humanos

Validade

Análise Fatorial Exploratória

Como foi dito anteriormente a escala PGRH é uma escala nova e por esse motivo, para evidenciar a validade do constructo utilizou-se o método de Análise Fatorial Exploratória.

Salienta-se que os 21 itens que compõem esta escala encontram estrutura em sete PGRH (Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho; Carreira, Recompensas, Comunicação e Celebração). Espera-se vir a obter sete fatores para confirmar este entendimento.

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 11) indicam que o KMO apresenta um valor de .908, que pode ser considerado excelente.

Tabela 11 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória

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

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 5 fatores (Tabela 13 e Anexo 1.1.1.1) que explicam 74,637% da variância (Tabela 12).

Tabela 12 - Variância Total Explicada

| Fator | Eigenvalues Iniciais | | | Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado | | | Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado | | |
|-------|----------------------|----------------|--------------|---|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % | Total | % de Variância | Cumulativa % |
| 1 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 9.411 | 44.816 | 44.816 | 4.369 | 20.807 | 20.807 |
| 2 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 2.156 | 10.267 | 55.082 | 3.296 | 15.696 | 36.503 |
| 3 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 1.525 | 7.262 | 62.345 | 2.885 | 13.740 | 50.243 |
| 4 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 1.469 | 6.994 | 69.338 | 2.856 | 13.598 | 63.841 |
| 5 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 1.113 | 5.299 | 74.637 | 2.267 | 10.796 | 74.637 |

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Tabela 13 - Matriz com Rotação de Fatores

| | Fator | | | | |
|---------|-------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PGRH_1 | | | | | .761 |
| PGRH_2 | | | | | .824 |
| PGRH_3 | | | | | .726 |
| PGRH_4 | | | .874 | | |
| PGRH_5 | | | .883 | | |
| PGRH_6 | | | .894 | | |
| PGRH_7 | | | | .772 | |
| PGRH_8 | | | | .782 | |
| PGRH_9 | | | | .698 | |
| PGRH_10 | .642 | | | | |
| PGRH_11 | .553 | | | | |
| PGRH_12 | .657 | | | | |
| PGRH_13 | .840 | | | | |
| PGRH_14 | .877 | | | | |
| PGRH_15 | .857 | | | | |
| PGRH_16 | | .797 | | | |
| PGRH_17 | | .834 | | | |
| PGRH_18 | | .768 | | | |
| PGRH_19 | .452 | .540 | | | |
| PGRH_20 | .463 | .564 | | | |
| PGRH_21 | .515 | .546 | | | |

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 6 Interações.

Podemos, no entanto verificar que os Itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21 apresentam pesos fatoriais superiores a .40 em mais do que um fator, o que não é aceitável. A solução imediata aconselhada seria retirar estes itens, no entanto optou-se por realizar uma nova análise fatorial exploratória forçada a sete fatores, na tentativa de identificar cada uma das PGRH.

De novo a extração de fatores foi realizada com rotação *varimax*, desta vez forçada a sete fatores (Tabela 15 e Anexo 1.1.1.1). A percentagem de variância explicada tem o valor de 83,462% (Tabela 14), tendo melhorado em relação ao modelo a cinco fatores.

Tabela 14 - Variância Total Explicada

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

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Desta vez, extraídos os sete fatores verifica-se que cada item só satura em peso fatorial superior a .40 num dos fatores. Aliás, todos os pesos fatoriais são superiores a .60. Deste modo, podemos observar que no modelo a sete fatores não é necessário retirarmos qualquer item.

Tabela 15 - Matriz com Rotação de Fatores

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

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

a. Rotação Convergente em 6 Iterações.

Como se pode verificar (Tabela 16) a variância explicada pelo modelo a sete fatores é superior à variância explicada pelo modelo a cinco fatores.

Tabela 16 – Comparação do Modelo a Cinco Fatores e a Sete Fatores

| Modelo/ Descrição | Variância explicada |
|------------------------|---------------------|
| Modelo a cinco fatores | 74.637% |
| Modelo a sete fatores | 83.462% |

Decidiu-se então optar pelo modelo a sete fatores. Cada fator representa deste modo uma dimensão pelo que a escala tem sete dimensões: a dimensão “Integração e Acolhimento” é constituída pelos itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3; a dimensão “Formação” é constituída pelos itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6; a dimensão “Avaliação de Desempenho” é constituída pelos itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9; a dimensão “Carreira” é constituída pelos itens PGRH_10, PGRH_11 e PGRH_12; a dimensão Recompensas é constituída pelos itens PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15; a dimensão “Comunicação” é constituída pelos itens PGRH_16, PGRH_17 e PGRH_18; a dimensão “Celebração” é constituída pelos itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21.

Análise Fatorial Confirmatória

Apesar da escala de PGRH ser uma escala nova e de ter sido realizada uma Análise Fatorial Exploratória, optou-se por se realizar também a Análise Fatorial Confirmatória a fim de efetuar a comparação dos dois modelos de medida: um modelo a cinco fatores e um modelo a sete fatores. Desenvolveram-se dois modelos teóricos (M1 e M2) e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

O Modelo a Cinco Fatores (M1) é composto pelos seguintes fatores: Integração e Acolhimento (composto pelos itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3); Formação (composto pelos itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6); Avaliação de Desempenho (composto pelos itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9); Carreira e Recompensa (composto pelos itens PGRH_10, PGRH_11, PGRH_12, PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15); Comunicação e Celebração (composto pelos itens PGRH_16, PGRH_17, PGRH_18, PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21).

O Modelo a Sete Fatores (M2) é composto pelos seguintes fatores: Integração e Acolhimento (composto pelos itens PGRH_1, PGRH_2 e PGRH_3); Formação (composto pelos itens PGRH_4, PGRH_5 e PGRH_6); Avaliação de Desempenho (composto pelos itens PGRH_7, PGRH_8 e PGRH_9); Carreira (composto pelos itens PGRH_10, PGRH_11 e

PGRH_12); Recompensas (composto pelos itens PGRH_13, PGRH_14 e PGRH_15); Comunicação (composto pelos itens PGRH_16, PGRH_17 e PGRH_18); Celebração (composto pelos itens PGRH_19, PGRH_20 e PGRH_21).

Realizada a análise fatorial confirmatória aos dois modelos verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a sete fatores são melhores do que os do modelo a cinco fatores (Tabelas 17; Anexos 1.1.1.2.1 e 1.1.1.2.2) apesar dos dois modelos cumprirem os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/gf \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 17).

Tabela 17 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de PGRH

| | gl | χ^2 | χ^2/gf | SRMR | GFI | AGFI | NFI | CFI | RMSEA | ECVI |
|-----------------|-----|----------|-------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Modelo 1 | 164 | 360.400 | 2.198 | .060 | .939 | .915 | .961 | .978 | .048 | .944 |
| Modelo 2 | 166 | 322.655 | 1.944 | .039 | .947 | .927 | .965 | .982 | .042 | .864 |

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; **χ^2** - qui-quadrado; **χ^2/gf** – qui-quadrado/ graus de liberdade

SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*

AGFI – *Adjusted Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*; **ECVI** – *Expected Cross Validation Index*

Os dois modelos apresentam uma boa “precisão interpolativa”, ou seja, dentro do mesmo domínio de origem dos dados observados: $\chi^2/gf \leq 5.00$; NFI > .90; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08 (Forster, 2002).

Pode-se concluir que a escala foi melhor percebida pelos participantes como tendo sete dimensões: Integração e Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Carreira, Reconhecimento, Comunicação e Celebração.

Fiabilidade

Analisando a Tabela 18 verificou-se que o *Alpha de Cronbach* da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Anexo 1.1.2.1) apresenta um valor de .937 que é muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha de Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha de Cronbach* inicial) (Tabela 18).

Tabela 18- Fiabilidade da escala de PGRH

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

De seguida analisou-se a fiabilidade de cada uma das sete dimensões da escala de PGRH, variando o *Alpha de Cronbach* das mesmas entre .793 e .948 como se pode verificar na Tabela 19. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Integração e Acolhimento (Anexo 1.1.2.2), Formação (Anexo 1.1.2.3), Avaliação de Desempenho (Anexo 1.1.2.4), Carreira (Anexo 1.1.2.5), Recompensas (Anexo 1.1.2.6), Comemoração (Anexo 1.1.2.7) e Celebração (Anexo 1.1.2.8), apresentam todas elas uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria se retirássemos qualquer item, pois os valores do *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao valor do *Alpha de Cronbach* inicial para cada dimensão em análise.

Tabela 19 - Fiabilidade das dimensões da escala de PGRH

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

Sensibilidade

Os itens da escala de PGRH cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.1.3.1).

Ao analisar-se o nível de significância da escala de PGRH ($p=.019$) (Tabela 20 e Anexo 1.1.3.2), 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. Também as sete dimensões desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 20 e Anexo 1.1.3.3).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 20) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões com exceção das dimensões de Carreira e Reconhecimento que têm um enviesamento positivo, isto é, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011), assim como todas as suas dimensões, com exceção da dimensão Integração e Acolhimento que tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala e as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento 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 20 – Parâmetros de Normalidade para a escala de PGRH e suas dimensões

| Escala | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|---------|---------------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| PGRH | .044 | 525 | .019 | -.121 | .107 | -.318 | .213 |
| PGRH_IA | .198 | 525 | .000 | -.863 | .107 | .786 | .213 |
| PGRH_F | .195 | 525 | .000 | -.577 | .107 | -.370 | .213 |
| PGRH_AD | .129 | 525 | .000 | -.317 | .107 | -.752 | .213 |
| PGRH_C | .097 | 525 | .000 | .217 | .107 | -.782 | .213 |
| PGRH_R | .144 | 525 | .000 | .230 | .107 | -.658 | .213 |
| PGRH_CO | .144 | 525 | .000 | -.543 | .107 | -.051 | .213 |
| PGRH_CE | .133 | 525 | .000 | -.170 | .107 | -.761 | .213 |

Escala de Empregabilidade

Análise Fatorial Confirmatória

Foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Empregabilidade a dois fatores e a quatro fatores. Desenvolveram-se dois modelos teóricos (M3 e M4) e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminho.

Do Modelo a Dois Fatores (M3) fazem parte os seguintes fatores: Empregabilidade Interna (composto pelos itens EI_1, EI_2, EI_5, EI_7, EI_9, EI_11, EI_13 e EI_14); Empregabilidade Externa (composto pelos itens EE_3, EE_4, EE_6, EE_8, EE_10, EE_12, EE_15, EE_16).

Do Modelo a Quatro Fatores (M4) fazem parte os seguintes fatores: Empregabilidade Interna Qualitativa (composto pelos itens EI_2, EI_7, EI_9 e EI_14); Empregabilidade Interna Quantitativa (composto pelos itens EI_1, EI_5, EI_11 e EI_13); Empregabilidade Externa Qualitativa (composto pelos itens EE_4, EE_8, EE_10 e EE_16); Empregabilidade Externa Quantitativa (composto pelos itens EE_3, EE_6, EE_12 e EE_15).

Realizada a análise fatorial confirmatória aos dois modelos verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a dois fatores são melhores do que os do modelo a quatro fatores (Tabela 21; Anexos 1.2.1.1.1 e 1.2.1.1.2) pois apenas o modelo a dois fatores cumpre os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/df \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 21).

Tabela 21 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala Empregabilidade

| | gl | χ^2 | χ^2/gl | SRMR | GFI | AGFI | NFI | CFI | RMSEA | ECVI |
|-----------------|----|----------|--------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Modelo 3 | 88 | 320.972 | 3.647 | .037 | .931 | .893 | .937 | .953 | .071 | .796 |
| Modelo 4 | 95 | 576.674 | 6.070 | .048 | .877 | .824 | .886 | .903 | .098 | 1.257 |

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; χ^2 - qui-quadrado; χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade

SRMR – *Standartized Root Mean Square Residual*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*

AGFI – *Adjusted Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*; **ECVI** – *Expected Cross Validation Index*

Apenas o modelo a dois fatores apresenta uma boa “precisão interpolativa”, isto é, dentro do mesmo domínio de origem dos dados observados: $\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; $\text{NFI} > .90$; $\text{GFI} > .90$; $\text{CFI} > .90$; $\text{RMSEA} < .08$ (Forster, 2002).

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

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Empregabilidade (Anexo 1.2.2.1) e como se pode verificar pela Tabela 22, a mesma apresentou um *Alpha* de *Cronbach* de .911, pelo que se pode concluir que esta escala apresenta uma boa consistência interna e que a mesma não melhoraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só subiria ligeiramente se fossem eliminados os itens EI_1, EI_2 e EI_13.

Tabela 22 – Fiabilidade da escala de Empregabilidade

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

Quanto à fiabilidade das duas dimensões da escala de Empregabilidade, Empregabilidade Interna (Anexo 1.2.2.2) e Empregabilidade Externa (Anexo 1.2.2.3), como podemos verificar na Tabela 23, a mesma varia entre .826 e .930. Mais uma vez podemos concluir que as duas dimensões apresentam uma boa consistência interna e que a mesma não se alteraria se eliminássemos qualquer item pois o *Alpha de Cronbach* se o item fosse eliminado é inferior ao *Alpha de Cronbach* inicial.

Tabela 23 - Fiabilidade das dimensões da escala de Empregabilidade

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

Sensibilidade

Os itens da escala de Empregabilidade cumprem todos os pressupostos (Anexo 1.2.3.1), com exceção do item 10 que não tem respostas em todos os pontos. Como este item cumpre todos os outros pressupostos decidiu-se não o retirar.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Empregabilidade ($p=.021$) (Tabela 24 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. O mesmo acontece às duas dimensões desta escala pois os seus níveis de significância também nos levam à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 24 e Anexo 1.2.3.3).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 24) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala, assim como a dimensão de Empregabilidade Interna apresentam um enviesamento negativo, ou seja, assimétrico à esquerda. A dimensão de Empregabilidade Externa apresenta um enviesamento positivo, isto é, assimétrico à direita. Quanto ao coeficiente de achatamento, tanto a escala como as suas dimensões, têm uma distribuição platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). Segundo 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. 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 24 – Parâmetros de Normalidade para a escala de Empregabilidade e suas dimensões

| Escala | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|-----------|---------------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| EMP. | .043 | 525 | .021 | -.045 | .107 | -.159 | .213 |
| Emp. Int. | .075 | 525 | .000 | -.212 | .107 | -.036 | .213 |
| Emp.Ext. | .063 | 525 | .000 | .130 | .107 | -.355 | .213 |

Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

Análise Fatorial Confirmatória

Por último realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO. Foram desenvolvidos dois modelos teóricos (M5 e M6) estabelecendo-se os respetivos diagramas de caminho.

O Modelo a Um Fator (M5) do qual fazem parte os itens: CCO_1, CCO_2, CCO_3, CCO_4, CCO_5, CCO_6, CCO_7, CCO_8, CCO_9.

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

Depois de realizada a análise fatorial confirmatória aos dois modelos verificou-se que os índices de ajustamento do modelo a três fatores são melhores do que os do modelo a um fator, pois apenas o modelo a três fatores cumpre todos os índices de ajustamento adequados ($\chi^2/gl \leq 5.00$; GFI > .90; CFI > .90; RMSEA < .08) (Tabela 25; Anexos 1.3.1.1.1 e 1.3.1.1.2).

Como no Modelo a Três Fatores se verificou que o peso fatorial do item 6 é significativamente inferior ao desejado, realizou-se nova análise fatorial confirmatória sem esse item. Como alguns índices de ajustamento pioraram (χ^2/gl e RMSEA) optou-se por se manter o item 6 (Anexo 1.3.1.1.3).

Tabela 25 – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da escala de CCO

| | gl | χ^2 | χ^2/gl | SRMR | GFI | AGFI | NFI | CFI | RMSEA | ECVI |
|-----------------|----|----------|--------------------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Modelo 5 | 20 | 98.610 | 4.960 | .067 | .924 | .828 | .761 | .791 | .087 | .284 |
| Modelo 6 | 21 | 85.452 | 4.069 | .041 | .966 | .926 | .929 | .945 | .077 | .255 |

Nota: Todos os valores na coluna χ^2 são significativos para um $p < .001$

Legenda: **gl** – Graus de liberdade; χ^2 - qui-quadrado; χ^2/gl – qui-quadrado/ graus de liberdade

SRMR – *Standartized Root Mean Square Residual*; **GFI** – *Goodness-of-fit Index*

AGFI – *Adjusted Goodness-of-fit Index*; **NFI** – *Normed Fit Index*; **CFI** – *Comparative Fit Index*

RMSEA – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*; **ECVI** – *Expected Cross Validation Index*

Apenas o modelo a três fatores apresenta uma boa “precisão interpolativa”, isto é, dentro do mesmo domínio de origem dos dados observados: $\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; $\text{NFI} > .90$; $\text{GFI} > .90$; $\text{CFI} > .90$; $\text{RMSEA} < .08$ (Forster, 2002).

Pode-se concluir que a escala foi percebida pelos participantes como sendo constituída por três dimensões: Altruísmo, Conscientização e Virtude Cívica.

Fiabilidade

Analisada a fiabilidade da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Anexo 1.3.2.1) e como se pode verificar na Tabela 26, a mesma apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .739 que se pode considerar aceitável. Também se pode verificar que a consistência interna da escala não se alteraria significativamente se retirássemos qualquer item pois o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial só se alteraria ligeiramente se retirássemos o item CCO_6. Como a diferença é muito pequena optou-se por se manter o referido item.

Tabela 26 – Fiabilidade da escala de CCO

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

Por fim analisou-se a fiabilidade das três dimensões, Altruísmo (Anexo 1.3.2.2), Conscienciosidade (Anexo 1.3.2.3) e Virtude Cívica (Anexo 1.3.2.4), da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional. As dimensões de Altruísmo e Conscienciosidade apresentam valores de *Alpha* de *Cronbach* muito baixos (de .622 e .501 respetivamente) e por esse motivo pode-se afirmar que a consistência interna destas duas dimensões é muito baixa (Tabela 27).

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

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

Tabela 27 – Fiabilidade das dimensões da escala de CCO

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

Sensibilidade

Em relação à escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional os itens CCO_1 e CCO_9 não têm respostas em todos os pontos, no entanto cumprem todos os outros pressupostos (Anexo 1.3.3.1) e por esse motivo optou-se por não os eliminar.

Ao analisar-se o nível de significância da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional ($p=.000$) verifica-se que o mesmo nos leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 28 e Anexo 1.3.3.2), ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Quanto às dimensões desta escala constata-se também que as mesmas não seguem distribuição normal pois apresentam níveis de

significância inferiores a .05, o que levam à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 28 e Anexo 1.3.3.3)

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 28) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresentam um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda, assim como todas as dimensões da escala. Quanto ao coeficiente de achatamento tem uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011), assim como a dimensão de Altruísmo. Já as dimensões de Conscenciosidade e Virtude Cívica apresentam uma distribuição Platicúrtica (<0) (Marôco, 2010). Segundo Marôco (2011) é possível afirmar que esta escala, assim como as suas dimensões apresentam um valor de assimetria e achatamento abaixo de 1, o que indica uma normalidade satisfatória. Pode-se ainda verificar 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 28 – Parâmetros de Normalidade para a escala de CCO e suas dimensões

| Escala | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | | | Assimetria | Erro Padrão Assimetria | Achatamento | Erro Padrão Achatamento |
|--------|---------------------------|-----|------|------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Estatística | gl | Sig. | | | | |
| CCO | .074 | 525 | .000 | -.015 | .107 | .072 | .213 |
| CCO_A | .195 | 525 | .000 | -.190 | .107 | .112 | .213 |
| CCO_C | .128 | 525 | .000 | -.303 | .107 | -.154 | .213 |
| CCO_VC | .121 | 525 | .000 | -.355 | .107 | -.153 | .213 |

Comparações entre Médias

Para se fazer a comparação entre médias das variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizaram-se os seguintes testes: o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Género); a Análise de Variância, ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade e Vínculo Laboral); a Análise de Variância, ANOVA com correção de Welch para a variável Antiguidade (ordinal) pois em relação a esta variável não se verificou o pressuposto de homogeneidade de variâncias na sua relação com a Empregabilidade Externa. Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

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

Seguidamente apresentam-se as tabelas, das quais constam apenas os resultados das variáveis e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 29 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Idade

| Variável | ANOVA <i>One Way</i> | | Idade A | Idade B | <i>Tukey HSD</i> | |
|----------|-------------------------|------|--------------------|-----------------|---------------------|------|
| | F | Sig. | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. |
| PGRH | 3.798* | .010 | ≤ 29 anos | De 30 a 39 anos | .2727* | .017 |
| | | | | De 40 a 49 anos | .2702* | .031 |
| | | | | ≥ 50 anos | .3100* | .015 |
| CCO | 2.767* | .041 | De 30 a 39 anos | De 40 a 49 anos | -.1419 | .062 |

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

Observando a Tabela 29 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Idade sobre a variabilidade das PGRH ($F(3, 521) = 3.798$; $p = .010 = \alpha = .01$) e dos CCO ($F(3, 521) = 2.767$; $p = .041 < \alpha = .05$) (Anexo 3.1). Os participantes com idade igual ou inferior a 29 anos diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua perceção das boas PGRH revelando valores mais elevados. Quanto ao efeito principal da variável Idade sobre a variabilidade da variável CCO, apesar dos resultados da ANOVA *One Way* indicarem que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo, ao realizar-se o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Há ainda a referir que se pode considerar o

valor de $p = .041$ obtido na referida ANOVA *One Way* como marginalmente significativo pois está muito próximo do nível de significância de $.05$, e foi possivelmente esse o motivo pelo qual não se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 30 – Teste T para a Variável Género

| Variável | Teste T | | | Diferença da Média | Erro padrão da diferença |
|------------------|----------|-----|------|--------------------|--------------------------|
| | T | gl | Sig | | |
| Emp. Int. | 2.213* | 523 | .027 | .12684 | .05732 |
| Emp. Ext | 4.031** | 523 | .000 | .26781 | .06643 |
| CCO | -3.417** | 523 | .001 | -.15942 | .04666 |

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

Observando a Tabela 30 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Género sobre a variabilidade da Empregabilidade Interna ($T(523) = 2.213$; $p = .027 < \alpha = .05$), da Empregabilidade Externa ($T(523) = 4.031$; $p < .001 < \alpha = .01$) e dos CCO ($T(523) = -3.417$; $p = .001 < \alpha = .01$) (Anexo 3.2). Os participantes do género masculino diferem significativamente dos participantes do género feminino em relação à sua perceção de Empregabilidade Interna, de Empregabilidade Externa e à prática de CCO. Os participantes do género masculino demonstram uma perceção mais elevada de Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa mas revelam praticar menos CCO do que os participantes do género feminino.

Tabela 31 – ANOVA *One Way* e Teste de Tukey HSD para a Variável Habilitações Literárias

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

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

Analisando a Tabela 31 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Habilitações Literárias sobre a variabilidade das PGRH ($F(2, 522) = 3.243$; $p = .040 < \alpha = .05$) e da Empregabilidade Externa ($F(2, 522) = 3.574$; $p = .014 < \alpha = .05$) (Anexo 3.3). Os participantes com habilitações literárias iguais ou inferiores ao 12º ano diferem significativamente dos participantes com grau de licenciatura ou superior em relação à sua perceção de Empregabilidade Externa, revelando níveis mais baixos. Quanto ao efeito principal da variável Habilitações Literárias sobre as PGRH, apesar dos resultados da ANOVA *One Way* indicarem que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo

menos dois dos grupos em estudo, ao realizar-se o teste *Post Hoc* de *Tukey HSD* verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Há ainda a referir que se pode considerar o valor de $p = .040$ obtido na referida ANOVA *One Way* como marginalmente significativo pois está muito próximo do nível de significância de .05, e foi possivelmente esse o motivo pelo qual não se encontraram diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 32 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Antiguidade

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

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

Olhando para a Tabela 32 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Antiguidade sobre a variabilidade das PGRH ($F(4, 520) = 4.172$; $p = .002 < \alpha = .01$) (Anexo 3.4). Os participantes que se encontram há menos de um ano na organização diferem significativamente de todos os outros grupos em relação à sua perceção das boas PGRH, revelando valores mais elevados.

Tabela 33 – ANOVA com Correção de *Welch* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Antiguidade

| Variável | ANOVA de <i>Welch</i> | | Antiguidade A | Antiguidade B | Tukey HSD | |
|-----------|-----------------------|------|---------------|-----------------|---------------------|------|
| | F | Sig | | | Dif. Médias (A – B) | Sig. |
| Emp. Ext. | 2.268 | .061 | <1 ano | De 21 a 30 anos | .20546* | .032 |

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

Analisando a Tabela 33 verifica-se que apesar dos resultados da ANOVA com correção de *Welch* indicarem que não existe um efeito Principal da variável Antiguidade sobre a variabilidade da Empregabilidade Externa ($F(4, 520) = 2.268$; $p = .061 > \alpha = .05$) (Anexo 3.4), os resultados do teste de *Post Hoc* de *Tukey HSD* dizem-nos que existem diferenças estatisticamente significativas entre pelo dois dos grupos em estudo. Os participantes que se encontram há menos de um ano na organização diferem significativamente dos participantes que estão na organização entre 21 e 30 anos em relação à sua perceção de Empregabilidade Externa, revelando valores mais elevados. Há ainda a referir que se pode considerar o valor de $p = .061$ obtido na referida ANOVA *One Way* como marginalmente significativo pois está muito próximo do nível de significância de .05, e foi possivelmente esse o motivo pelo qual se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Tabela 34 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a Variável Vínculo Laboral

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

Nota: * $p < .10$ ** $p < .05$; *** $p < .01$

Observando a Tabela 34 verifica-se que existe um efeito Principal da variável Vínculo Laboral sobre a variabilidade das PGRH ($F(3,521) = 3.820$; $p = .010 = \alpha = .01$) e de Empregabilidade Externa ($F(3,521) = 3.157$; $p = .024 < \alpha = .05$) (Anexo 3.5). Os participantes com Contrato Sem Termo diferem significativamente dos participantes com Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho Temporário tanto em relação à sua percepção das boas PGRH como à sua percepção de Empregabilidade Externa revelando valores mais baixos.

Correlações

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

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

Na Tabela 35 observam-se as médias, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação de *Pearson* e os coeficientes de fiabilidade para todas as variáveis em estudo.

Os coeficientes de correlação variam entre $]-1, 1[$ e quanto mais próximo estiverem de $|1|$ mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis. Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a $.25$; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

A associação entre as PGRH e os CCO foi avaliada através do coeficiente de correlação de *Pearson*, indicando uma correlação positiva fraca ($r = .146$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$), o que nos indica que quanto melhor são percecionadas, pelos participantes, as boas PGRH mais e melhores são os CCO praticados pelos mesmos.

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

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

A correlação entre a perceção de Empregabilidade Externa e os CCO não é significativa ($r = .002$; $gl = 525$; $p = .970 > \alpha = .05$).

Entre a perceção de Empregabilidade Interna e os CCO a correlação também não é significativa ($r = .061$; $gl = 526$; $p = .165 > \alpha = .05$).

A variável Idade apresenta uma correlação negativa fraca com as PGRH ($r = -.109$; $gl = 125$; $p = .012 < \alpha = .05$); uma correlação negativa fraca com a perceção de Empregabilidade Externa ($r = -.101$; $gl = 525$; $p = .021 < \alpha = .05$); uma correlação negativa mas não significativa com a perceção de Empregabilidade Interna ($r = -.026$; $gl = 525$; $p = .554 > \alpha = .05$); uma correlação positiva muito fraca com os CCO ($r = .097$; $gl = 525$; $p = .027 < \alpha = .05$). Todos estes resultados significam que quanto mais velhos são os participantes mais baixa

é a sua percepção das boas PGRH, de Empregabilidade Externa e de Empregabilidade Interna. Já em relação aos CCO os participantes mais velhos afirmam praticá-los em maior quantidade.

A variável Género tem uma correlação negativa mas não significativa com as PGRH ($r = -.010$; $gl = 525$; $p = .816 > \alpha = .05$); uma correlação negativa e fraca com a percepção de Empregabilidade Externa ($r = -.174$; $gl = 525$; $p < .001 < \alpha = .01$); uma correlação negativa e muito fraca com a percepção de Empregabilidade Interna ($r = -.096$; $gl = 525$; $p = .027 < \alpha = .05$); uma correlação fraca mas positiva com os CCO ($r = .148$; $gl = 525$; $p = .001 < \alpha = .01$). Em resumo, os participantes do género masculino demonstraram uma melhor percepção das boas PGRH, de Empregabilidade Externa e de Empregabilidade Interna e os participantes do género feminino afirmam praticar maior número de CCO.

A variável Habilitações Literárias tem uma correlação negativa mas não significativa com as PGRH ($r = -.083$; $gl = 525$; $p = .058 > \alpha = .05$); uma correlação positiva mas muito fraca com a Empregabilidade Externa ($r = .097$; $gl = 525$; $p = .026 < \alpha = .05$); uma correlação negativa mas não significativa com a Empregabilidade Interna ($r = -.005$; $gl = 525$; $p = .910 > \alpha = .05$); uma correlação negativa mas não significativa com os CCO ($r = -.030$; $gl = 525$; $p = .497 > \alpha = .05$). Os participantes com um nível de habilitações literárias mais elevado têm uma menor percepção das boas PGRH, de Empregabilidade Interna e praticam menos CCO mas têm uma maior percepção de Empregabilidade Externa.

A variável Antiguidade tem uma correlação negativa e fraca com as PGRH ($r = -.128$; $gl = 525$; $p = .003 < \alpha = .01$); uma correlação negativa e muito fraca com a Empregabilidade Externa ($r = -.099$; $gl = 525$; $p = .024 < \alpha = .05$); Uma correlação negativa e não significativa com a Empregabilidade Interna ($r = -.034$; $gl = 525$; $p = .426 > \alpha = .05$); uma correlação positiva mas não significativa com os CCO ($r = .080$; $gl = 525$; $p = .066 > \alpha = .05$). Estes resultados indicam que os participantes que trabalham há mais tempo na organização têm uma menor percepção das boas PGRH, uma menor percepção tanto da Empregabilidade Externa como da Empregabilidade Interna mas praticam mais CCO.

A variável Vínculo Laboral tem uma correlação positiva mas fraca com as PGRH ($r = .113$; $gl = 525$; $p = .009 < \alpha = .01$); uma correlação positiva mas não significativa com a Empregabilidade Externa ($r = .076$; $gl = 525$; $p = .083 > \alpha = .05$); uma correlação negativa e não significativa com a Empregabilidade Interna ($r = -.035$; $gl = 525$; $p = .423 > \alpha = .05$); uma correlação positiva mas não significativa com os CCO ($r = .056$; $gl = 525$; $p = .204 > \alpha = .05$). Os participantes com um contrato de trabalho sem termo têm uma menor percepção das boas

PGRH, de Empregabilidade Externa e praticam menos CCO mas têm uma maior percepção de Empregabilidade Interna.

Segundo a análise descritiva das variáveis em estudo, pode-se observar (Anexo 2) que na escala de PGRH (n = 525) em média ($\mu = 3.083$; $SD = .715$) os participantes responderam “Não Concordo, Nem Discordo” (a cotação da escala varia de 1 a 5). No que respeita à escala de Empregabilidade (n = 525) os participantes em média ($\mu = 2.490$; $SD = .598$) responderam “Discordo” (a cotação varia de 1 a 5). Na dimensão Empregabilidade Externa da escala de Empregabilidade (n = 525) os participantes responderam em média ($\mu = 2.389$; $SD = .733$) “Discordo” (a cotação varia de 1 a 5), assim como na dimensão Empregabilidade Interna ($\mu = 2.591$; $SD = .626$). No entanto, na escala de CCO (n = 525) os participantes responderam em média ($\mu = 3.757$; $SD = .513$) “Não Concordo; Nem Discordo”.

Tabela 35 - Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias, Desvio Padrão e *Alpha* de *Cronbach*

| | Média | Desvio Padrão | Idade | Gênero | Habilitações Literárias | Antiguidade | Vínculo Laboral | PGRH | Emp. Externa | Emp. Interna | CCO | α |
|-----------|--------|---------------|--------|---------|-------------------------|-------------|-----------------|--------|--------------|--------------|-----|----------|
| PGRH | 3.0828 | .71533 | -,109* | -,010 | -,083 | -,128** | ,113** | 1 | | | | .937 |
| Emp. Ext. | 2.3893 | .73297 | -,101* | -,174** | ,097* | -,099* | ,076 | ,197** | 1 | | | .930 |
| Emp. Int. | 2.5910 | .62576 | -,026 | -,096* | -,005 | -,034 | -,035 | ,380** | ,549** | 1 | | .826 |
| CCO | 3.7566 | .51256 | ,097* | ,148** | -,030 | ,080 | ,056 | ,146** | ,002 | ,061 | 1 | .739 |

** . 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

Depois de verificadas as qualidades psicométricas das escalas utilizadas neste estudo passámos à verificação das hipóteses formuladas.

As hipóteses foram testadas através da análise de regressão que permite avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes. As variáveis predictoras/independentes são as seguintes: as Práticas de Gestão de Recursos Humanos na H1, na H2 e na H3; a Empregabilidade Interna na H4; a Empregabilidade Externa na H5.

Foram realizadas várias regressões lineares simples, uma para cada uma das seguintes hipóteses formuladas: H1, H2, H3, H4 e H5. Em relação às hipóteses 1, 2 e 3 realizou-se ainda uma Regressão Linear Múltipla para cada hipótese a fim de se verificar quais as PGRH que têm impacto nos CCO, na perceção de Empregabilidade Interna e de Empregabilidade Externa, respetivamente. Nas regressões lineares múltiplas as variáveis predictoras foram introduzidas através do método *Stepwise*. Por fim realizaram-se estatísticas complementares nas hipóteses 1, 4 e 5, com a finalidade de se verificar se as variáveis PGRH, Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa, respetivamente, têm um impacto significativo nas três dimensões (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) da variável CCO.

Em relação às hipóteses 6 e 7 (H6 e H7) (efeito de mediação) apenas se testou a hipótese 6 (H6) com uma Regressão Linear Múltipla, pois não se verificaram as condições necessárias para se testar a hipótese 7 (H7).

Hipótese 1 - Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se inicialmente uma análise de correlação linear entre a variável PGRH e os CCO tendo-se verificado uma correlação positiva e significativa ($r = .146$; $p = .001 < \alpha = .01$) (Tabela 38 e Anexo 5.1).

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

Seguidamente a fim de se verificar quais as dimensões da escala de PGRH que têm um impacto significativo sobre os CCO realizou-se uma Regressão Linear Múltipla visto ser um instrumento eficaz para verificar a associação entre variáveis e fazer previsões sobre o valor provável da variável de critério (Bryman & Cramer, 2003).

Por fim realizaram-se três regressões lineares simples tendo como variável preditora as PGRH e como variáveis de critério as três dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) para se analisar se a variável preditora tem uma relação estatisticamente significativa com estas variáveis de critério.

Antes de se proceder a estas 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).

Devem-se analisar também os pressupostos de multicolinearidade, isto é a independência das variáveis predictoras através dos valores VIF (≤ 10) e T ($> .20$) quando se realizam regressões lineares múltiplas.

Depois de analisados e verificados todos os pressupostos relativos à Regressão Linear Simples (Anexo 5.1.1), passou-se á realização da mesma.

Tabela 36 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1)

| Predictores | Comportamentos de Cidadania Organizacional | | |
|-------------|--|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| PGRH | .146** | 11.468** | .020 |

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

Depois de efetuado o teste de regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 36 e Anexo 5.1.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .020$, o que significa que 2% da

variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 11.468$ com $p = .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que as PGRH têm um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{PGRH} = .146$; $p = .001 < \alpha = .01$).

Seguidamente foi-se verificar quais são as dimensões da escala de PGRH (PGRH_IA, PGRH_F, PGRH_AD, PGRH_C, PGRH_R, PGRH_CO e PGRH_CE) que têm um impacto significativo nos CCO. Para esse fim realizou-se uma Regressão Linear Múltipla em que as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise*.

Realizada a Regressão Linear Múltipla verificou-se que restou no modelo apenas a variável PGRH_AD, tendo sido excluídas todas as outras. Uma vez que restou apenas uma variável preditora no modelo verificaram-se os pressupostos da Regressão Linear Simples (Anexo 5.1.3.1).

Depois de verificados os pressupostos passou-se à realização da mesma.

Tabela 37 – Resultados da Regressão Linear

| Predictores | Comportamentos de Cidadania Organizacional | | |
|-------------|--|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| PGRH_AD | .131** | 9.124** | .015 |

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

Depois de efetuado o teste de Regressão Linear e observando os resultados (Tabela 37 e Anexo 5.1.3.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .015$, o que significa que 1,5% da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora PGRH_AD.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 9.124$ com $p = .003$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a dimensão Avaliação de Desempenho tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{PGRH_AD} = .131$; $p = .003 < \alpha = .01$).

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

Tabela 38- Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como variável preditora as PGRH

| Variáveis de Critério | Práticas de Gestão de Recursos Humanos | | |
|-----------------------|--|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| Altruísmo | .106* | 5.949* | .009 |
| Consciosidade | .008 | .038 | .000 |
| Virtude Cívica | .186** | 18.845 | .033 |

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

Depois de efetuados os testes de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 38 e Anexo 5.1.4), verifica-se o seguinte: que se obteve um $R^2_a = .009$, o que significa que 0.9% da variabilidade total da variável dependente (Altruísmo) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH; que se obteve um $R^2_a = .033$, o que significa que 3.3% da variabilidade total da variável dependente (Virtude Cívica) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH; que a variável preditora PGRH não tem um impacto significativo na variável de critério Consciosidade.

Obeve-se o valor de $F(1,523) = 5.949$ com $p = .015$ para o modelo que tem como variável de critério o Altruísmo. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo. Para a variável de critério Virtude Cívica obteve-se um valor de $F(1,523) = 18.845$ com $p = .000$, o que significa que este modelo também é significativo.

Os resultados demonstram que a variável PGRH tem um impacto estatisticamente significativo sobre o Altruísmo ($\beta_{PGRH} = .106$; $p = .015 < \alpha = .05$) e sobre a Virtude Cívica ($\beta_{PGRH} = .186$; $p < .001 < \alpha = .01$).

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

Hipótese 2 - Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de Empregabilidade Interna.

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se uma análise de correlação linear entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade Interna. Verificou-se uma correlação positiva e significativa ($r = .380$; $p < .001$; $\alpha = < .01$).

Depois de se verificar que estão cumpridos todos os pressupostos (Anexo 5.2.1) realizou-se uma Regressão Linear Simples.

Tabela 39 – Resultados da Regressão Linear Simples (H2)

| Preditores | Empregabilidade Interna | | |
|------------|-------------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| PGRH | .380** | 88.288** | .143 |

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 39 e Anexo 5.2.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .143$, o que significa que 14.3% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Interna) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = 88.288$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

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

Seguidamente foi-se verificar quais são as dimensões da escala de PGRH (PHRH_IA, PGRH_F, PGRH_AD, PGRH_C, PGRH_R, PGRH_CO e PGRH_CE) que têm um impacto significativo na percepção de Empregabilidade Interna. Para esse fim realizou-se uma Regressão Linear Múltipla em que as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise*.

Depois de verificados os pressupostos passou-se à realização da mesma (Anexo 5.2.3.1).

Realizada a Regressão Linear Múltipla verificou-se que restaram as variáveis PGRH_C e PGRH_F, tendo sido excluídas todas as outras.

Tabela 40 – Resultados da Regressão Linear Múltipla

| Preditores | Empregabilidade Interna | |
|--------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| PGRH_C | .404** | .342** |
| PGRH_F | | .147** |
| Overall F | 102.252** | 57.824** |
| R^2_a | .162 | .178 |
| R^2 Change | .164 | .018 |

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

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla e ao observar-se os resultados (Tabela 40 e Anexo 5.2.3.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .162$, o que significa que 16.2% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Interna) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável PGRH_C ($\beta = .404$; $p < .01$).

Em relação ao Modelo 2, obteve-se um $R^2_a = .178$, logo a variabilidade da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada em 17.8% por este modelo que engloba as variáveis predictoras PGRH_C e PGRH_F. Neste modelo têm um impacto estatisticamente significativo na variável Empregabilidade Interna as variáveis PGRH_C ($\beta = .342$; $p < .01$) e PGRH_F ($\beta = .178$; $p < .01$).

No Modelo 1 obteve-se o valor de $F(1,523) = 102.252$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(2,522) = 57.824$ com $p < .001$. Perante estes resultados pode-se afirmar que os dois Modelos são significativos.

Os resultados demonstram que a dimensão Carreira tem um impacto estatisticamente significativo sobre a percepção de Empregabilidade Interna ($\beta_{PGRH_C} = .342$; $p < .001 < \alpha = .01$), assim como a dimensão Formação ($\beta_{PGRH_F} = .178$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Pode-se então concluir que se corrobora a Hipótese 2.

Hipótese 3 - Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de Empregabilidade Externa.

A fim de se estudar a hipótese 3 realizou-se uma análise de correlação linear entre as variáveis PGRH e Empregabilidade Externa. Verificou-se uma correlação positiva e significativa ($r = .197$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Depois de se analisarem todos os pressupostos (Anexo 5.3.1) e se verificar que os mesmos estão cumpridos realizou-se uma Regressão Linear Simples.

Tabela 41 – Resultados da Regressão Linear Simples (H3)

| Preditores | Empregabilidade Externa | | |
|------------|-------------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| PGRH | .197** | 21.082** | .037 |

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

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 41 e Anexo 5.3.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .037$, o que significa que 3.7% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora as PGRH.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = 21.082$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

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

Seguidamente foi-se verificar quais são as dimensões da escala de PGRH (PHRH_IA, PGRH_F, PGRH_AD, PGRH_C, PGRH_R, PGRH_CO e PGRH_CE) que têm um impacto significativo na percepção de Empregabilidade Externa. Para esse fim realizou-se uma Regressão Linear Múltipla em que as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise*.

Realizada a Regressão Linear Múltipla verificou-se que restou no modelo apenas a variável PGRH_C, tendo sido excluídas todas as outras. Uma vez que restou apenas uma variável preditora no modelo verificaram-se os pressupostos da Regressão Linear Simples (Anexo 5.3.3.1).

Depois de verificados os pressupostos passou-se à realização da mesma.

Tabela 42 – Resultados da Regressão Linear

| Preditores | Empregabilidade Externa | | |
|------------|-------------------------|-----------|-----------------------------|
| | β | Overall F | R ² _a |
| PGRH_C | .243** | 32.848** | .057 |

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

Depois de efetuado o teste de Regressão Linear e observando os resultados (Tabela 42 e Anexo 5.3.3.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .057$, o que significa que 5.7% da variabilidade total da variável dependente (Empregabilidade Externa) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora PGRH_C

Obeve-se o valor de $F(1,523) = 32.848$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a dimensão Careira tem um impacto estatisticamente significativo sobre percepção de Empregabilidade Externa ($\beta_{PGRH_C} = .243$; $p < .001 < \alpha = .01$).

Perante estes resultados pode-se concluir que se confirma a Hipótese 3.

Hipótese 4 - A percepção de Empregabilidade Interna tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se uma análise de correlação linear entre as variáveis Empregabilidade Interna e CCO. Verificou-se uma correlação positiva mas não significativa ($r = .061$; $p = .165 > .05$).

Depois de se verificar que estão cumpridos todos os pressupostos (Anexo 5.4.1) realizou-se, com alguma precaução, uma regressão linear simples, pois a correlação entre as duas variáveis revelou-se não significativa.

Seguidamente realizaram-se três regressões lineares simples tendo como variável preditora a Empregabilidade Interna e como variáveis de critério as três dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) para se analisar se a variável preditora tem um impacto significativo nestas variáveis de critério.

Tabela 43 – Resultados da Regressão Linear Simples (H4)

| Preditores | Comportamentos de Cidadania Organizacional | | |
|------------|--|-----------|-----------------------------|
| | β | Overall F | R ² _a |
| Emp. Int. | .061 | 1.935 | .002 |

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 43 e Anexo 5.4.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .002$, o que significa que apenas .2% da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a percepção de Empregabilidade Interna.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = 1.935$ com $p = .165$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo não é significativo.

Os resultados demonstram que percepção de Empregabilidade Interna não tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{Emp.Int.} = .061$; $p = .165 > .05$).

Em seguida decidiu-se verificar qual o impacto da variável Empregabilidade Interna sobre cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica). Depois de verificados os pressupostos realizaram-se três regressões lineares simples, tendo como preditora a variável Empregabilidade Interna e como variáveis de critério cada uma das dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica).

Tabela 44 - Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como preditora a variável Empregabilidade Interna

| Variáveis de Critério | Empregabilidade Interna | | |
|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------------------------|
| | β | Overall F | R ² _a |
| CCO_A | .027 | .372 | .000 |
| CCO_C | -.035 | .654 | .000 |
| CCO_VC | .117** | 7.268 | .012 |

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

Depois de efetuados os testes de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 44 e Anexo 5.4.3), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .012$ o que significa que 1.2% da variabilidade total da variável dependente (Virtude Cívica) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Empregabilidade Interna e que a variável preditora Empregabilidade Interna não tem um impacto estatisticamente significativo nas variáveis de critério Altruísmo e Conscenciosidade.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 7.268$ com $p < .01$ para o modelo que tem como variável de critério a Virtude Cívica. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a variável Empregabilidade Interna se relaciona significativamente com a Virtude Cívica ($\beta_{\text{Emp. Int.}} = .117; p = .007 < \alpha = .01$).

Pode-se então concluir que se confirma parcialmente a Hipótese 4.

Hipótese 5 - A percepção de Empregabilidade Externa tem um impacto negativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se estudar esta hipótese realizou-se uma análise de correlação linear entre as variáveis Empregabilidade Externa e CCO. Verificou-se uma correlação positiva mas não significativa ($r = .002; p = .970 > .05$).

Depois de se verificar que estão cumpridos todos os pressupostos (Anexo 5.5.1) realizou-se, com alguma precaução, uma regressão linear simples, pois a correlação entre as duas variáveis revelou-se não significativa.

Tabela 45 – Resultados da Regressão Linear Simples (H5)

| Preditores | Comportamentos de Cidadania Organizacional | | |
|------------|--|-----------|----------------|
| | β | Overall F | R ² |
| Emp. Int. | .002 | .001 | .000 |

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

Efetuada o teste de regressão Linear Simples e ao observar-se os resultados (Tabela 45 e Anexo 5.5.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .000$, o que significa que nenhuma percentagem da variabilidade total da variável dependente (CCO) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a percepção de Empregabilidade Externa.

No Modelo obteve-se o valor de $F(1,523) = .001$ com $p > .05$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo não é significativo.

Os resultados demonstram que percepção de Empregabilidade Externa não tem um impacto estatisticamente significativo sobre os CCO ($\beta_{\text{Emp.Ext.}} = .002; p = .970 > \alpha = .05$).

Por último decidiu-se verificar qual o impacto da variável Empregabilidade Externa sobre cada uma das dimensões da variável CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica). Depois de verificados os pressupostos realizaram-se três regressões lineares simples, tendo como preditora a variável Empregabilidade Externa e como variáveis de critério cada uma das dimensões da escala de CCO (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica).

Tabela 46 - Resultados das Regressões Lineares Simples que têm como variável preditora a Empregabilidade Externa

| Variáveis de Critério | Empregabilidade Externa | | |
|-----------------------|-------------------------|-----------|---------|
| | β | Overall F | R^2_a |
| CCO_A | .006 | .016 | .000 |
| CCO_C | -.105* | 5.788* | .009 |
| CCO_VC | .078 | 3.196 | .004 |

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

Depois de efetuados os testes de Regressão Linear Simples e observando os resultados (Tabela 46 e Anexo 5.5.3), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .009$, o que significa que 0.9% da variabilidade total da variável dependente (Conscenciosidade) é explicada pelo Modelo que tem como variável preditora a Empregabilidade Externa e que a variável preditora Empregabilidade Externa não tem um impacto significativo nas variáveis de critério Altruísmo e Virtude Cívica.

Obteve-se o valor de $F(1,523) = 5.788$ com $p < .05$ para o modelo que tem como variável de critério a Conscenciosidade. Perante estes resultados podemos afirmar que o modelo é significativo.

Os resultados demonstram que a variável Empregabilidade Externa tem um impacto estatisticamente significativo sobre a Conscenciosidade ($\beta_{\text{Emp. Ext.}} = -.105$; $p = .016 < .05$).

Pode-se então concluir, perante estes dados, que se confirma apenas parcialmente a Hipótese 5.

Hipótese 6 - A percepção de Empregabilidade Interna apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Hipótese 7 - A percepção de Empregabilidade Externa apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Teste do Efeito Mediador

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

A fim de se testar as hipóteses 6 e 7, que pressupõem um efeito mediador da Empregabilidade Interna e da Empregabilidade Externa, respetivamente, entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional, utilizaram-se os procedimentos de Baron e Kenny (1986). Estes autores utilizam o método das medidas causais e sugerem quatro condições que se devem verificar na mediação:

1. A variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional) ou sobre alguma das dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica);
2. A variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (Empregabilidade Interna ou Empregabilidade Externa);
3. A variável mediadora (Empregabilidade Interna ou Empregabilidade Externa) deve ter um impacto significativo na variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional) ou sobre alguma das dimensões da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica);
4. Depois de confirmados os três pressupostos anteriores, a relação entre a variável independente /preditora (Práticas de Gestão de Recursos Humanos) e a variável dependente /critério (Comportamentos de Cidadania Organizacional) deve ser significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (Empregabilidade Interna ou Empregabilidade Externa) é incluída na equação de regressão.

Tabela 47– Descrição do Teste de Mediação (Baron & Kenny, 1986)

| | Teste de Regressão | Análise | Resultados Esperados | |
|-------------------|--------------------|------------|----------------------|---|
| Análise 1 (H1) | RLS | PGRH→ | CCO | ✓ |
| | RLS | PGRH→ | CCO_A | ✓ |
| | RLS | PGRH→ | CCO_C | × |
| | RLS | PGRH→ | CCO_VC | ✓ |
| Análise 2 (H2) | RLS | PGRH→ | Emp. Int. | ✓ |
| Análise 3 (H3) | RLS | PGRH→ | Emp. Ext. | ✓ |
| Análise 4 (H4) | RLS | Emp. Int.→ | CCO | × |
| | RLS | Emp. Int.→ | CCO_A | × |
| | RLS | Emp. Int.→ | CCO_C | × |
| | RLS | Emp. Int.→ | CCO_VC | ✓ |
| Análise 5 (H5) | RLS | Emp. Ext.→ | CCO | × |
| | RLS | Emp. Ext.→ | CCO_A | × |
| | RLS | Emp. Ext.→ | CCO_C | ✓ |
| | RLS | Emp. Ext.→ | CCO_VC | × |

Como se pode verificar através do modelo apresentado na tabela 47, houve a necessidade de se proceder a diferentes Regressões Lineares Simples para confirmar o efeito mediador tanto da variável Empregabilidade Interna como da variável Empregabilidade Externa. A análise destas regressões foi feita anteriormente.

A Análise 1 corresponde à Hipótese 1 que foi confirmada (Tabela 36), pois a variável independente /preditora (PGRH) revelou ter um impacto significativo na variável dependente /critério (CCO) na ausência da variável mediadora. Verificou-se ainda que existe um efeito significativo desta variável preditora nas variáveis de critério Altruísmo e Virtude Cívica (duas das dimensões da escala de CCO), também na ausência da variável mediadora (Tabela 38).

A Análise 2 corresponde à Hipótese 2 que também foi confirmada (Tabela 39), isto é, a variável independente /preditora (PGRH) revelou um efeito estatisticamente significativo sobre a variável mediadora (Empregabilidade Interna).

A Análise 3 corresponde à Hipótese 3 que também foi confirmada (Tabela 41), pois a variável independente /preditora (PGRH) revelou um efeito estatisticamente significativo sobre a variável mediadora (Empregabilidade externa).

A Análise 4 corresponde à Hipótese 4 que foi parcialmente confirmada (Tabela 43) visto que a variável mediadora (Empregabilidade Interna) revelou não ter um efeito significativo na variável dependente /critério (CCO). No entanto verificou-se que existe um efeito significativo desta variável preditora na variável de critério Virtude Cívica (uma das dimensões da escala de CCO) (Tabela 44).

A Análise 5 corresponde à Hipótese 5 que foi parcialmente confirmada (Tabela 45) visto que a variável mediadora (Empregabilidade Externa) revelou não ter um efeito significativo na variável dependente /critério (CCO). No entanto verificou-se que existe um efeito significativo desta variável preditora na variável de critério Consciosidade (uma das dimensões da escala de CCO) (Tabela 46).

Estes resultados indicam que apenas se verificaram as condições necessárias à realização do teste do efeito de mediação entre as seguintes variáveis: PGRH e Virtude Cívica, tendo como mediadora a variável Empregabilidade Interna.

Depois de se verificar que estão cumpridos todos os pressupostos (Anexo 5.6.1) realizou-se uma regressão múltipla, em que no primeiro passo foi introduzida como variável preditora as PGRH e no segundo passo a perceção de Empregabilidade Interna.

Tabela 48 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H6)

| Preditores | Empregabilidade Interna | |
|-----------------------------|-------------------------|----------------|
| | β Step 1 | β Step 2 |
| PGRH | .186** | .166** |
| Emp. Int. | | .054 |
| Overall F | 18.845** | 10.105** |
| R ² _a | .033 | .034 |
| R ² Change | .035 | .002 |

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

Depois de se realizar o teste de regressão Linear Múltipla e ao observar-se os resultados (Tabela 48 e Anexo 5.6.2), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .033$, o que significa que 3.3% da variabilidade total da variável de critério (Virtude Cívica) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável preditora PGRH ($\beta = .186$; $p < .01$).

Em relação ao Modelo 2, obteve-se um $R^2_a = .035$, logo a variabilidade da variável de critério (Virtude Cívica) é explicada em 3.5% por este modelo que engloba as variáveis predictoras PGRH e Empregabilidade Interna. Neste modelo tem um impacto estatisticamente significativo na variável de critério a variável PGRH ($\beta = .166$; $p < .01$).

No Modelo 1 obteve-se o valor de $F(1,523) = 18.845$ com $p < .001$ e no Modelo 2 um valor de $F(2,522) = 10.105$ com $p < .001$. Perante estes resultados podemos afirmar que os dois Modelos são significativos.

Os resultados demonstram que o impacto das PGRH na Virtude Cívica enfraqueceu quando foi introduzida no modelo a variável mediadora (Empregabilidade Interna), mas a esta deixou de ter um impacto estatisticamente significativo na variável de critério, pelo que não se verifica o efeito de mediação.

No entanto ainda se realizou o teste de *Sobel* no qual se obteve um $Z = 1.690$, comprovando-se assim que não existe efeito de mediação da perceção de Empregabilidade Interna na relação entre as PGRH e a Virtude Cívica.

Perante estes resultados pode-se concluir que não se confirmou a hipótese 6, o que significa que não se verificou o efeito de mediação.

Também não se testou a hipótese 7 por não se verificarem as condições necessárias à realização do teste de mediação.

DISCUSSÃO

Introdução

No capítulo anterior apresentam-se os resultados para cada uma das hipóteses em estudo assim como a comparação das médias entre os vários grupos que constituem as variáveis demográficas e as variáveis em estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Empregabilidade Interna, Empregabilidade Externa e Comportamentos de Cidadania Organizacional). Neste capítulo sintetizar-se-á de forma geral a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos para esta investigação.

Antes dos testes de hipóteses foram validadas as qualidades métricas de todas as escalas utilizadas neste estudo (Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional).

Verificou-se que a escala de PGRH (Cesário, 2013) apresenta uma estrutura fatorial composta por sete fatores, correspondendo cada fator a uma prática de GRH, isto é, ao fator 1 corresponde a Formação, ao fator 2 as Recompensas, ao fator 3 a Celebração, ao fator 4 a Comunicação, ao fator 5 a Avaliação de Desempenho, ao fator 6 a Carreira e ao fator 7 a Integração e Acolhimento. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .937, assim como cada uma das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .793 e .948.

A escala de Empregabilidade (De Cuyper & De Witte, 2010) apresenta neste estudo uma estrutura fatorial composta por dois fatores e não os quatro fatores encontrados pelos seus autores. Ao fator 1 corresponde a dimensão Empregabilidade Interna e ao fator 2 a dimensão Empregabilidade Externa. Esta escala também apresenta uma consistência interna adequada com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .911, assim como as duas dimensões que a compõem com *Alphas* de *Cronbach* de .826 e .930.

A escala de CCO (Morrison, 1994) apresenta uma estrutura fatorial composta por 3 fatores. Ao fator 1 corresponde a dimensão de Altruísmo, ao fator 2 a Conscienciosidade e ao fator 3 a Virtude Cívica. Esta escala, como as outras duas, apresenta uma consistência interna adequada com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .739. No entanto não podemos dizer o mesmo das dimensões que a compõem pois só a dimensão Virtude Cívica apresenta uma consistência interna adequada com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .795. As outras duas dimensões apresentam uma fraca consistência interna pois a dimensão Altruísmo apresenta um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .622 e a dimensão Conscienciosidade de .501.

O principal objetivo deste estudo é contribuir para o conhecimento do impacto das PGRH nos CCO dos participantes e testar o possível efeito de mediação da variável Empregabilidade, tanto Interna como Externa. Com essa finalidade procedeu-se à análise pormenorizada de cada uma das hipóteses.

Posteriormente pretendeu-se dar resposta aos resultados encontrados nas análises estatísticas complementares, pois tentou-se verificar qual o impacto das variáveis PGRH, Empregabilidade Interna e Externa nas diferentes dimensões da variável CCO. Por fim achou-se ainda importante verificar se a relação entre a variável PGRH e cada uma das dimensões dos CCO é mediada pela Empregabilidade Interna e Externa.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamentos de Cidadania

Organizacional

As boas PGRH são fundamentais pois afetam os resultados organizacionais através de comportamentos e atitudes dos colaboradores (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Wood & Menezes, 1998, cit. por Whitner, 2001). Este impacto, segundo Blau (1964, cit. por Nasurdin *et al.*), é significativo com base na premissa de trocas sociais e na norma da reciprocidade (Goldner, 1960, cit. por Nasurdin *et al.*).

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

Se as PGRH têm um impacto significativo nas atitudes e comportamentos incentivam a existência de CCO. Podsakoff e colaboradores (2009) constataram que os CCO têm uma relação positiva com a Avaliação de Desempenho e com as Recompensas (duas das PGRH).

Este estudo confirmou o primeiro objetivo, ou seja, confirmou a existência de uma relação significativa e positiva entre a variável PGRH e a variável CCO.

Em relação à Hipótese 1 (H1) constatou-se que a variável PGRH tem um impacto significativo sobre a variável CCO ($\beta_{PGRH} = .146$; $p = .001 < .01$).

Este resultado vai de encontro aos vários estudos atrás referidos que nos dizem que as boas PGRH têm um impacto significativo e positivo nas atitudes e comportamentos, ou seja nos CCO.

Verificou-se ainda, que das sete dimensões da escala de PGRH apenas a dimensão Avaliação de Desempenho tem um impacto significativo nos CCO ($\beta_{\text{PGRH_AD}} = .131$; $p = .003 < .01$).

Também desta vez se confirma parcialmente o estudo de Podsakoff e colaboradores (2009), segundo o qual as dimensões Avaliação de Desempenho e Recompensas têm uma relação significativa com os CCO. Diz-se que se confirma parcialmente porque neste estudo apenas se encontrou um impacto significativo da Avaliação de Desempenho sobre os CCO.

Quanto ao que Ichniowski e colaboradores (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) afirmam, de que quando as práticas são combinadas de diferentes formas o seu efeito é maior do que quando são exploradas isoladamente, também se confirmou neste estudo pois verificou-se que as práticas no seu conjunto têm um impacto maior nos CCO do que isoladamente, pois como atrás referimos apenas a dimensão Avaliação de Desempenho tem um impacto significativo nos CCO. Vai também de encontro ao que Marchington e Grugulis (cit. por Stravrou & Brewster, 2005) afirmam, de que não podem ser aplicadas isoladamente de um modo eficaz e o que as torna coerentes é a sua combinação.

Por último verificou-se que as PGRH têm um impacto significativo em apenas duas das dimensões da escala de CCO utilizada neste estudo, o Altruísmo e a Virtude Cívica, não se relacionando significativamente com a dimensão Consciosidade.

Uma cuidadosa pesquisa bibliográfica sobre a relação entre as PGRH e as diversas dimensões dos CCO não nos permitiu identificar outros trabalhos que abordem esta temática, pelo que não é possível a comparação dos dados aqui obtidos com eventuais dados obtidos por outros autores, noutros ambientes.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade

Segundo Cesário (2012) a GRH deve promover PGRH que visem a promoção de Empregabilidade dos seus colaboradores e desenhar programas internos de desenvolvimento de competências que aumentem o seu valor para a organização pois assim também está a melhorar a perceção individual do grau de Empregabilidade.

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

Segundo o presente estudo verificou-se que as PGRH têm uma relação significativa e positiva tanto com a perceção de Empregabilidade Interna como com a perceção de Empregabilidade Externa.

Relativamente à Hipótese 2 (H2) constatou-se que a variável PGRH se encontra significativamente relacionada com a variável empregabilidade Interna ($\beta_{\text{PGRH}} = .380$; $p = .000 < .01$).

A seguir verificou-se que das sete dimensões que compõem a escala de PGRH apenas a Formação ($\beta_{\text{PGRH}} = .342$; $p = .000 < .01$) e a Carreira ($\beta_{\text{PGRH}} = .147$; $p = .001 < .01$) têm um impacto significativo sobre a percepção de Empregabilidade Interna.

Em relação à Hipótese 3 (H3) também se verificou que a variável PGRH tem um impacto significativo na variável Empregabilidade Externa ($\beta_{\text{PGRH}} = .197$; $p = .000 < .01$).

Das sete dimensões da escala de PGRH apenas a dimensão Carreira tem um impacto significativo na percepção de Empregabilidade Externa ($\beta_{\text{PGRH}} = .243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

Estes resultados confirmam o que diz Cesário (2012) de que a GRH deve promover práticas que aumentem a percepção de Empregabilidade por parte dos colaboradores.

Também se confirmou o que dizem Arnold e Cohen (2008) em relação à percepção de Empregabilidade Interna pois as dimensões da escala de PGRH que maior impacto têm nesta variável são a Formação e a Carreira. Já no que respeita à percepção de Empregabilidade Externa apenas se confirma parcialmente pois apenas a dimensão Carreira tem um impacto significativo na mesma.

Empregabilidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Apesar de ter sido efetuada uma cuidadosa pesquisa bibliográfica sobre a relação entre a percepção de Empregabilidade e os CCO nada se encontrou de significativo sobre esta relação.

No entanto seria de esperar que a percepção de Empregabilidade Interna tivesse um impacto significativo e positivo nos CCO e que a percepção de Empregabilidade Externa tivesse um impacto significativo e negativo nos CCO.

Em relação à hipótese 4 verificou-se que a variável Empregabilidade Interna não tem um impacto significativo nos CCO ($\beta_{\text{Emp. Int.}} = .061$; $p = .165 < \alpha > .05$).

Ao verificar-se qual o impacto da percepção de Empregabilidade Interna nas diferentes dimensões da escala de CCO, constatou-se que esta variável apenas tem um impacto significativo na dimensão Virtude Cívica ($\beta_{\text{Emp. Int.}} = .117$; $p = .007 < \alpha = .01$).

No que respeita à Hipótese 5 (H5) verificou-se que a variável Empregabilidade Externa não tem um impacto significativo nos CCO ($\beta_{\text{Emp. Ext.}} = .002$; $p = .970 > \alpha = .05$).

Ainda em relação à percepção de Empregabilidade Externa ela tem apenas um impacto significativo na dimensão Conscenciosidade da escala de CCO ($\beta_{\text{Emp. Ext.}} = -.105$; $p = .016 < \alpha = .05$).

Apesar de não se verificar uma relação significativa entre a percepção de Empregabilidade, tanto Interna como Externa, e os CCO como se esperava, verificou-se que a percepção de Empregabilidade Interna tem um impacto positivo e significativo sobre a dimensão Virtude Cívica da escala de CCO e que a percepção de Empregabilidade Externa tem um impacto significativo e negativo com a dimensão Conscenciosidade da mesma escala. Podemos assim afirmar que os resultados vão parcialmente de encontro ao que esperávamos pois apesar das variáveis só terem um impacto estatisticamente significativo numa das dimensões da escala, essa relação vai no sentido que esperávamos, ou seja uma relação positiva para a percepção de Empregabilidade Interna e uma relação negativa para a percepção de Empregabilidade Externa.

Parece lógico que uma pessoa que tenha uma elevada percepção de Empregabilidade Interna partilhe mais informação e novas ideias com os outros colegas, que se preocupe com os interesses da organização e que participe direta ou indiretamente na gestão da mesma, pois sabe que mesmo que a sua função termine, encontrará na organização outra função que possa desempenhar. Se um colaborador tem uma alta percepção de Empregabilidade Externa, isto é, se sabe que em breve poderá deixar a organização pois tem facilidade em encontrar trabalho noutra organização dedicar-se-á menos ao trabalho, não será pontual todos os dias e não estará disponível para realizar voluntariamente tarefas para além das exigidas pela função que desempenha.

Efeito de mediação da Empregabilidade na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania organizacional

Não se pode verificar na totalidade este efeito pois não foram cumpridos todos os passos uma vez que não se provou existir efeito significativo tanto da percepção de Empregabilidade Interna sobre os CCO como da percepção de Empregabilidade Externa sobre os mesmos.

No entanto como se verificou existir um impacto estatisticamente significativo da percepção de Empregabilidade Interna na dimensão Virtude Cívica da escala de CCO e também se verificou um impacto estatisticamente significativa das PGRH na mesma dimensão da escala de CCO, decidiu-se avançar para a verificação do efeito mediador a fim de se tentar comprovar parcialmente a Hipótese 6 (H6), o que não aconteceu.

Em relação à Hipótese 7 (H7) não se pode prosseguir com a análise, mesmo parcial, pois a percepção de Empregabilidade Externa revelou possuir um impacto estatisticamente significativo na dimensão Consciosidade dos CCO mas o mesmo não aconteceu com as PGRH.

Idade, Género, Habilitações Literárias, Antiguidade e Vínculo Laboral

Ao realizar-se a análise de correlação entre as variáveis verificou-se que a Idade e a Antiguidade se correlacionam de forma significativa e negativa com as PGRH e que o Vínculo Laboral se correlaciona de forma significativa e positiva com as mesmas. Os participantes mais novos, que estão há menos tempo na organização e com um vínculo laboral mais precário valorizam mais as boas PGRH.

A Idade, o Género e as Habilitações Literárias correlacionam-se de forma significativa e positiva com os CCO. Os participantes mais velhos, do género feminino e com um nível de habilitações literárias mais elevadas revelaram praticar mais CCO.

Quanto à percepção de Empregabilidade encontrou-se uma correlação significativa e negativa com a Idade e com o Género. Em relação à Idade os estudos revelam que os indivíduos mais velhos têm uma menor percepção de empregabilidade pois têm mais dificuldades em arranjar emprego (Van der Heidje & Van der Heidje, 2005). São os indivíduos do género masculino que revelam também uma melhor percepção de Empregabilidade pois apresentam melhores opiniões relativas ao mercado de trabalho e como tal são vistos como mais empregáveis (MacQuaid & Lindsay, cit. por Berntson, 2008).

Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser consideradas em futuras replicações.

Deverá referir-se em primeiro lugar as limitações que se referem ao processo de recolha de dados uma vez que o processo usado foi o não probabilístico de amostragem, aplicado num único momento e via internet. Uma outra limitação prende-se com o facto deste questionário ser constituído por perguntas fechadas, e de resposta obrigatória, o que poderá ter condicionado as respostas. Devemos ainda salientar que o questionário utilizou três escalas medidas através de auto relato, e como tal, os dados do questionário provêm do mesmo participante, que responde ao mesmo tempo a todos os itens das referidas escalas.

Outra das limitações deste estudo diz respeito ao facto de que os resultados obtidos nos testes de identidade dos modelos só nos permitirem aferir se eles são plausíveis e parcimoniosos a fim de descreverem o domínio da questão (Browne e Cudeck, 1993), não dizendo que eles são verdadeiros ou que não existem outras alternativas de representação desses domínios. A confirmação de que o modelo a sete fatores para a escala de PGRH é melhor do que o modelo a cinco fatores, o modelo a dois fatores para a escala de Empregabilidade é melhor do que o modelo a quatro fatores e o modelo a três fatores para a escala de CCO é melhor do que o modelo a um fator só acontecerá quando este estudo for replicado com outra amostra cujas características sócio demográficas sejam semelhantes à amostra deste estudo.

Se a invariância dos modelos for testada com sucesso, só será aceitável para as variáveis consideradas, ou seja, se estas forem operacionalizadas da mesma maneira, pois se se recorrer a outros itens ou outras escalas os resultados obtidos serão outros, mesmo que sejam semelhantes aos agora encontrados.

Esta investigação teve como principal objetivo a análise das hipóteses propostas no início do estudo e utilizou toda a informação relativa às variáveis sócio demográficas (idade, género, habilitações literárias, antiguidade, vínculo laboral) apenas para caracterizar a amostra. Sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas mais profundamente as relações entre estas variáveis e as variáveis principais. Será interessante conhecer-se os diferentes impactos das PGRH na idade, no género, nas habilitações literárias, na antiguidade e no vínculo laboral e o seu reflexo na perceção de Empregabilidade e nos CCO. Esta informação poderá ser útil de modo a que se adequem as PGRH aos colaboradores a fim de que melhor a sua perceção de Empregabilidade e aumentem os CCO.

Sugere-se que num estudo futuro a amostra seja constituída por participantes do setor público e do setor privado, fazendo-se à partida uma distinção entre os dois setores de modo a que se possam comparar. A amostra poderá ainda ser estratificada em relação à variável vínculo de trabalho, pois pensa-se que outra das limitações deste estudo foi o facto de uma elevada percentagem dos participantes terem um contrato sem termo.

Seria também interessante que se utilizasse uma escala de CCO mais alargada, isto é, que englobasse outras dimensões, pois a escala utilizada foi uma versão reduzida da escala utilizada por Morrison (1994), que engloba apenas três das cinco dimensões, tendo cada uma destas também menos itens que a versão original. Os resultados obtidos poderiam ter sido diferentes, sobretudo no impacto da perceção de Empregabilidade sobre os CCO.

Implicações Práticas

A Gestão de Recursos Humanos tem um papel preponderante nas organizações pois pode avaliar e melhorar as condições laborais dos colaboradores. São os profissionais deste setor que devem assumir a responsabilidade de reconhecer as dificuldades e que devem intervir no sentido zelar pelo bem-estar dos colaboradores e mostrar aos outros departamentos da organização os resultados positivos no desempenho dos colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização.

A GRH deve então implantar práticas e verificar se elas são corretamente cumpridas de modo a que contribuam para a mudança de atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Como se verificou em relação ao impacto das PGRH na percepção de Empregabilidade as práticas que têm um impacto significativo são a Carreira e a Formação. A Carreira só revelou ter impacto significativo na percepção de Empregabilidade Interna, enquanto a Formação tem um impacto significativo tanto na percepção de Empregabilidade Interna como Externa. Deduz-se que a Formação é uma PGRH na qual se deveria investir de modo a que se melhore a percepção de Empregabilidade dos colaboradores, sobretudo neste momento de instabilidade laboral. Além disso, acontece muitas vezes que as organizações têm um certo receio de proporcionar uma formação diversificada e de qualidade aos seus colaboradores com medo que eles, ao sentirem-se com melhor formação, abandonem a organização. No entanto este estudo veio confirmar o que diziam outros estudos anteriores, que a formação é importante tanto para a percepção de Empregabilidade Interna como Externa.

No entanto também se verificou que as boas PGRH, no seu todo, têm um impacto significativo na percepção de Empregabilidade e que esse impacto é maior em relação à percepção de Empregabilidade Interna. A relação entre as PGRH e os CCO também é positiva e significativa, ou seja, quanto melhor forem percebidas pelos colaboradores as boas PGRH mais serão os CCO, o que quer dizer que quem fica a ganhar são os colegas e a organização. Mais motivos para que a GRH se preocupe em implantar na sua organização as melhores práticas.

CONCLUSÕES

Esta investigação veio mostrar que os participantes mais jovens têm uma melhor perceção das boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e de Empregabilidade, no entanto praticam menos Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO). Os participantes do género masculino têm uma perceção de Empregabilidade mais elevada mas praticam menos CCO. Em relação à perceção das PGRH não existem diferenças significativas entre os participantes do género feminino e do género masculino. Os participantes com um nível de habilitações literárias mais elevado têm uma perceção de Empregabilidade Externa mais elevada. Quanto maior a antiguidade menor a perceção das boas PRGH e de Empregabilidade Externa. Os participantes com um vínculo laboral mais precário têm uma melhor perceção das PGRH.

Este estudo permitiu confirmar que as boas PGRH têm um impacto significativo tanto na perceção de Empregabilidade (Cesário, 2012) como nos CCO (Morrison, cit. por Cunha & Cabral-Cardoso, 2006), vindo assim justificar o investimento das organizações em PGRH que promovam uma boa Integração e Acolhimento, uma boa Formação, uma correta Avaliação de Desempenho, uma boa gestão de Carreira, um bom sistema de Recompensas, isto é, que os colaboradores sejam corretamente recompensados pelo seu desempenho, uma boa Comunicação interna e uma boa Celebração.

Este tipo de políticas pode ainda beneficiar o papel de responsabilidade social das organizações, sobretudo neste contexto de crise que atravessamos com as taxas de desemprego a atingirem níveis muito elevados em toda a Europa, e em especial em Portugal que ocupa a terceira posição em relação aos países com a taxa de desemprego mais elevada, pois ao melhorar o nível de Empregabilidade do colaborador, permite-lhe que encontre com maior facilidade um outro emprego caso o seu atual posto de trabalho seja extinto.

As boas PGRH incentivam também a existência de CCO como foi dito anteriormente. Estes CCO podem ser de grande importância tanto para fomentarem as boas relações entre os colaboradores como para a própria organização diretamente, pois a existência de CCO tanto pode contribuir para que um colaborador ajude voluntariamente outro colega que necessite de ajuda como para que evite conflitos entre colaboradores, assim como para que contribua para o sucesso da organização participando também voluntariamente em reuniões, realizando tarefas que não fazem parte da sua função.

Voltando a frisar que, para muitas organizações que atravessam uma grande crise financeira estes comportamentos voluntários são sempre bem-vindos pois só podem contribuir para que os resultados da organização melhorem.

Quanto à relação entre a percepção de Empregabilidade e CCO, como foi referido anteriormente, não foi encontrado nenhum estudo que relacione estas duas variáveis. Encontrou-se um impacto significativo da percepção Empregabilidade Interna na dimensão Virtude Cívica dos CCO, isto é, os participantes com uma percepção de Empregabilidade Interna mais elevada partilham mais informação com os outros, preocupam-se mais com os interesses da organização e participam direta ou indiretamente na gestão da organização, acompanhando as mudanças da mesma. A percepção de Empregabilidade Externa também revelou ter um impacto significativo mas negativo sobre a dimensão Consciosidade dos CCO, ou seja, quanto mais elevada for a percepção de Empregabilidade Externa menor é a dedicação ao trabalho e menor a disponibilidade para realizarem tarefas, voluntariamente, para além das suas funções.

Não foi possível encontrar o efeito mediador da Empregabilidade na relação entre as PGRH e os CCO.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). A psicologia das carreiras de industrial-organizacional configurações: uma análise crítica, mas sensibilizada. Em Hodgkinson, G. P, e Ford, JK (Eds) *Análise Internacional de Psicologia Industrial / Organizacional*, vol. 23, Chichester: Wiley pp 1-44.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Bergeron, D., Shipp, A., Rosen, B. & Furst, S. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen. *Journal of Management* published online 23 May 2011
- The online version of this article can be found at:
- <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/05/20/0149206311407508>
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Doctoral thesis in Psychology, Stockholm University. Consultado a 15 de Novembro de 2011 através de
- <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:198489/FULLTEXT01>
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21 (3), 279-292.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94

- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). London: SAGE.
- Budhwar, P & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review* 12, 377-403
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Cesário, F. (2012). *Empregabilidade*. In: *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Cesário, F., Gestoso, C. & Peregrin, F. (2012) Contrato de Trabajo, Compromiso y satisfacción: Moderación de la Empleabilidad. *RAE* 3, 345-359.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J. (2004) Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or ‘It’s my Job’? *Journal of Management Studies* 41:1 p. 0022-2380
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual De Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees’ well-being: mediation by job insecurity. *Journal of Applied Psychology*, 57 (3), 488–509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: associations with well-being, attitudes and behaviour. *Work Stress*, 21, 65–84.

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management. *Journal of Career Development, 37*, 635-652.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contributions to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management, 22* (7), 1486-1503.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology, 31* (4), pp.1-4.
- Díaz-Vilela, L., Díaz-Cabrera, D., Isla-Díaz, R., Hernández-Fernaud, E. & Rosales-Fernández, C. (2012). Adaptación al Español de la Escala de Desempeño Cívico de Coleman y Borman (2000) y Análisis de la Estructura Empírica del Constructo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 28, n.º 3 - P. 135-149*
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Eurostat (2013). *As Estatísticas do Desemprego*. European Commission. Consultado a 3 de Abril de 2013 através de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3* (2), 102-124.
- Forster, M. R. (2002). Predictive accuracy as an achievable goal of science. *Philosophy of Science, 69*, 124-134.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65* (1), 14-38.

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (3), 503-527.
- Garcia, M. A. M., & Sánchez, J. F. (1992). Análisis Confirmatório de la estructura dimensional de un cuestionario para la evaluación de la calidad de la enseñanza. *Investigações Psicológicas*, 11, 73-82.
- Henriques, A. (2003). Comportamentos de Cidadania Organizacional: O Papel da Confiança na Chefia. Dissertação final do curso de Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. Londres: Routledge.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lemke, C. (2005). Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no Software AMOS. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.

- Nasurdin, A., Hemdi, M. & Guat, L. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices And Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal, Vol. 13, No. 1*, 15–36.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal, Vol 15, no 4*, p. 68-83.
- Pedro, L. (2012). *Cidadania Organizacional*. In: *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W., & Podsakoff, P. M. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94(1)*, 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26(3)*, 513-563.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review, 36 (1)*, 23-41.
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Manuscrito no prelo.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower, 25 (1)*, 73-89.
- Smith, T. D., & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Spector, P. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour: some parallels between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review, p. 269-292*.

- Stavrou, E. & Brewster, C. (2005) The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *management revue, vol 16, issue 2*.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Sun, L., Aryee, S. & Law, K. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior And Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal Vol. 50, No. 3, 558–577*.
- Ullman, J. B. (1996). Structural Equation Modelling. In B.G. Tabachnick, & I.S. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 709-811). New York: Harper & Row.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series, 1280, 142-147*.
- Wang, F., & Head, M. (2007). How can the Web Help Build Customer Relationships? An Empirical Study on E-Tailing. *Information & Management, 44 (2), 115-129*.
- Whitener, E. (2001) Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management 27, 515-535*.
- Wright, P., Nishii, L. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*
- Yaghoubi, E., Mashinchi, S. & Hadi, A. (2011) An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI). *Modern Applied Science Vol. 5, No. 2*

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Apresentação do Questionário

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



Questionário

Gestão de Recursos Humanos e Contexto Laboral

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

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

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

Dados sócio profissionais (apenas para controlo estatístico)

A. Dados Demográficos:

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

B. A Gestão de Recursos Humanos

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

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

1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

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

2. Formação

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

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

3. Avaliação de Desempenho

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

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

4. Carreira

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

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

5. Recompensas

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

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

6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

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

7. Celebração

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

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

C. Empregabilidade

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

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

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

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Tenho a certeza de que rapidamente conseguiria um emprego melhor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

D. Comportamentos de Cidadania Organizacional

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

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

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

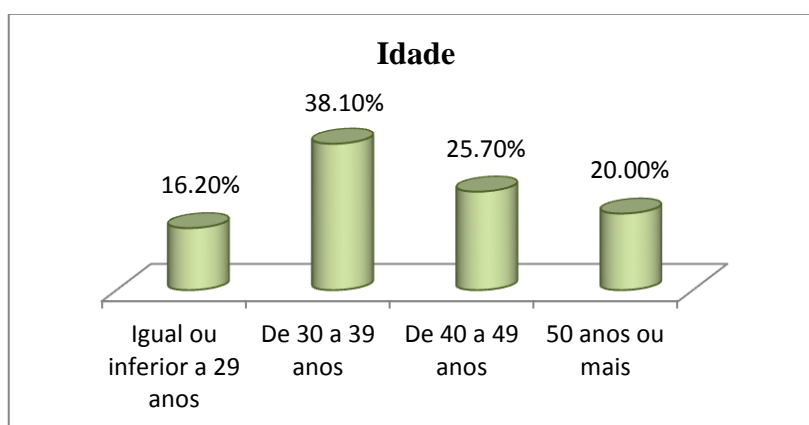
ANEXO B – Análise Descritiva da Amostra

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

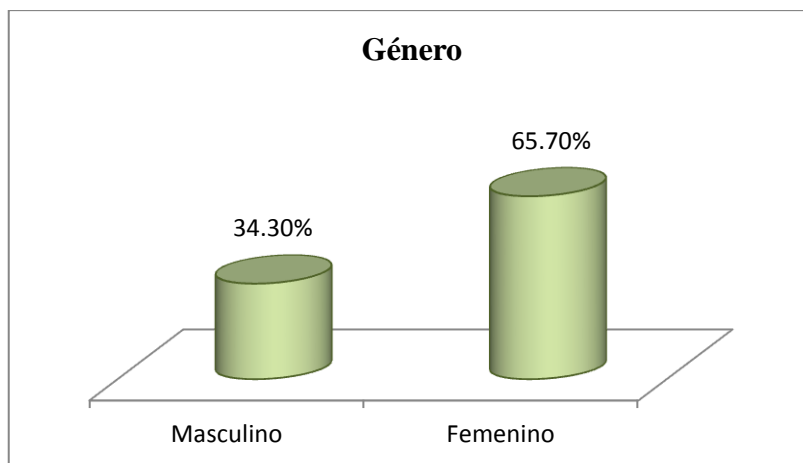
| Idade | | | | |
|-------------------------|------------|-------------|----------|--------------|
| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
| ≤ 29 anos | 85 | 16.2 | 16.2 | 16.2 |
| De 30 a 39 anos | 200 | 38.1 | 38.1 | 54.3 |
| Válidos De 40 a 49 anos | 135 | 25.7 | 25.7 | 80.0 |
| 50 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

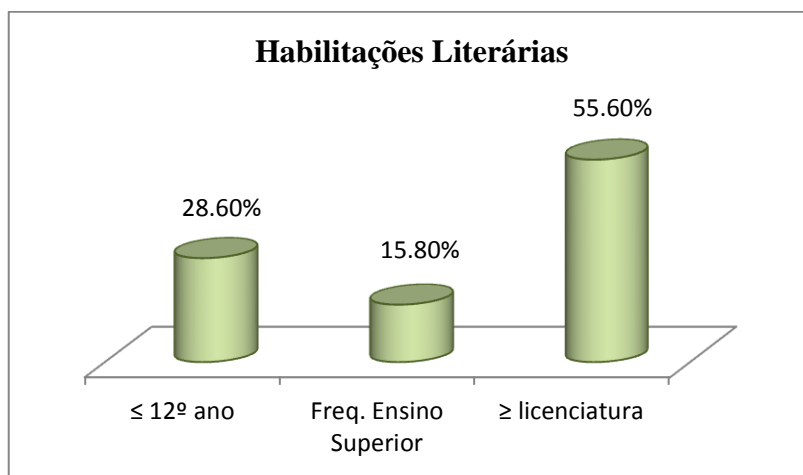
| Género | | | | |
|-----------------|------------|-------------|----------|--------------|
| | Frequência | Percentagem | % Válida | % Cumulativa |
| Masculino | 180 | 34.3 | 34.3 | 34.3 |
| Válido Feminino | 345 | 65.7 | 65.7 | 100.0 |
| Total | 525 | 100.0 | 100.0 | |



Distribuição da Variável Género

Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

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



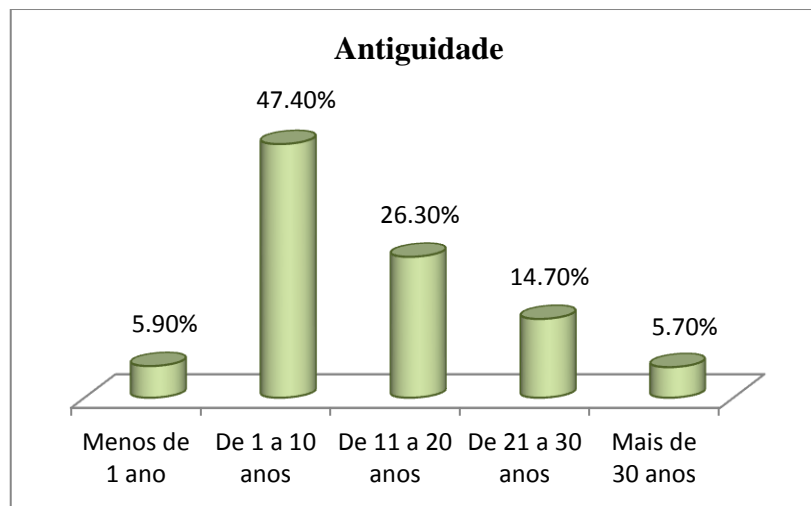
Distribuição da variável Habilitações Literárias

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

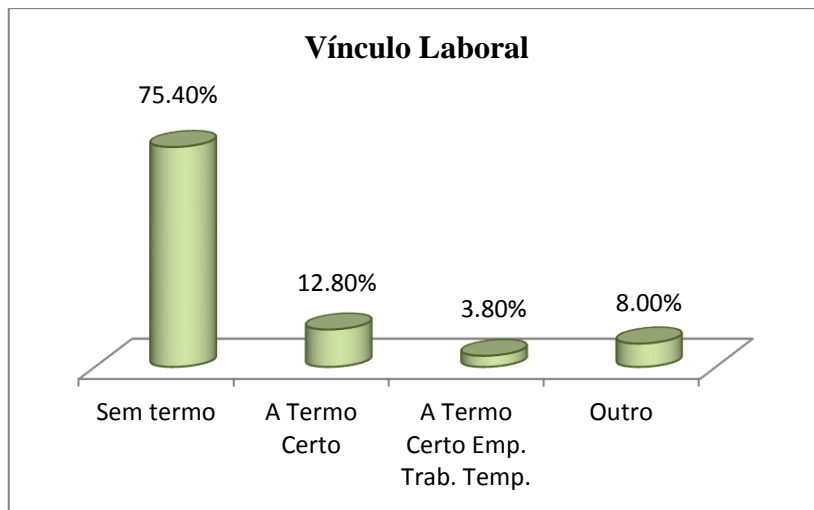
| Antiguidade | | | | | |
|--------------------|-----------------|-------------|----------|--------------|-------|
| | Frequência | Porcentagem | % Válida | % Cumulativa | |
| Válidos | Até 1 ano | 31 | 5.9 | 5.9 | 5.9 |
| | De 1 a 10 anos | 249 | 47.4 | 47.4 | 53.3 |
| | De 11 a 20 anos | 138 | 26.3 | 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 (efectivo) | 396 | 75.4 | 75.4 | 75.4 |
| | Contrato a termo certo | 67 | 12.8 | 12.8 | 88.2 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | 20 | 3.8 | 3.8 | 92.0 |
| | Outro | 42 | 8.0 | 8.0 | 100.0 |
| | Total | 525 | 100.0 | 100.0 | |



Distribuição da variável Vínculo Laboral

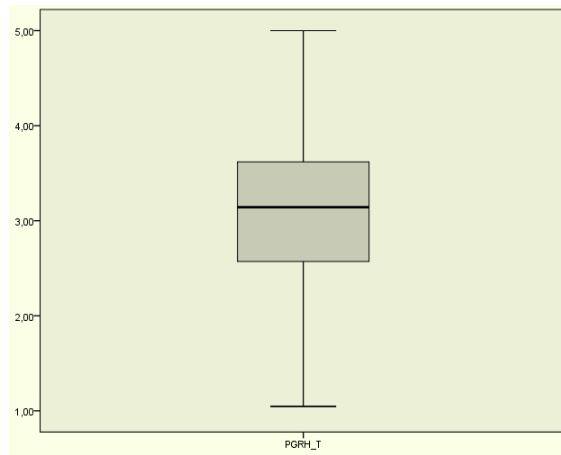
ANEXO C – Análise de Outliers

Valores Extremos

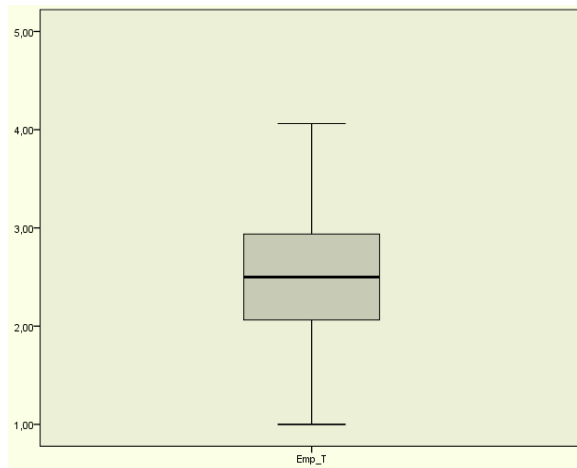
| | | Número de participantes | Valor |
|--|------------|-------------------------|-------------------|
| Práticas de Gestão de Recursos Humanos | 1 | 11 | 5.00 |
| | 2 | 87 | 5.00 |
| | Elevados 3 | 379 | 5.00 |
| | 4 | 418 | 5.00 |
| | 5 | 377 | 4.76 |
| | 1 | 166 | 1.05 |
| | 2 | 400 | 1.14 |
| | Baixos 3 | 423 | 1.33 |
| | 4 | 196 | 1.38 |
| | 5 | 420 | 1.48 |
| Empregabilidade | 1 | 152 | 4.06 |
| | 2 | 123 | 4.00 |
| | Elevados 3 | 201 | 4.00 |
| | 4 | 293 | 4.00 |
| | 5 | 447 | 4.00 ^a |
| | 1 | 353 | 1.00 |
| | 2 | 341 | 1.00 |
| | Baixos 3 | 217 | 1.00 |
| | 4 | 400 | 1.13 |
| | 5 | 270 | 1.13 |
| Comportamentos de Cidadania Organizacional | 1 | 59 | 5.00 |
| | 2 | 87 | 5.00 |
| | Elevados 3 | 207 | 5.00 |
| | 4 | 341 | 5.00 |
| | 5 | 374 | 5.00 ^a |
| | 1 | 430 | 2.00 |
| | 2 | 144 | 2.33 |
| | Baixos 3 | 32 | 2.33 |
| | 4 | 1 | 2.44 |
| | 5 | 31 | 2.56 |

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

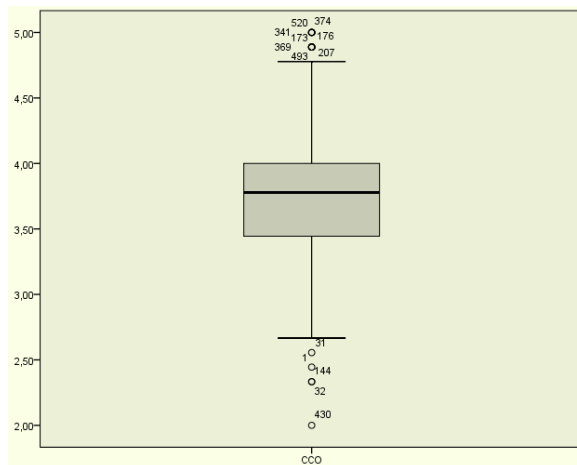
Valores Extremos e *Outliers* para a variável PGRH



Valores Extremos e *Outliers* para a variável Empregabilidade



Valores Extremos e *Outliers* para a variável CCO



ANEXO D

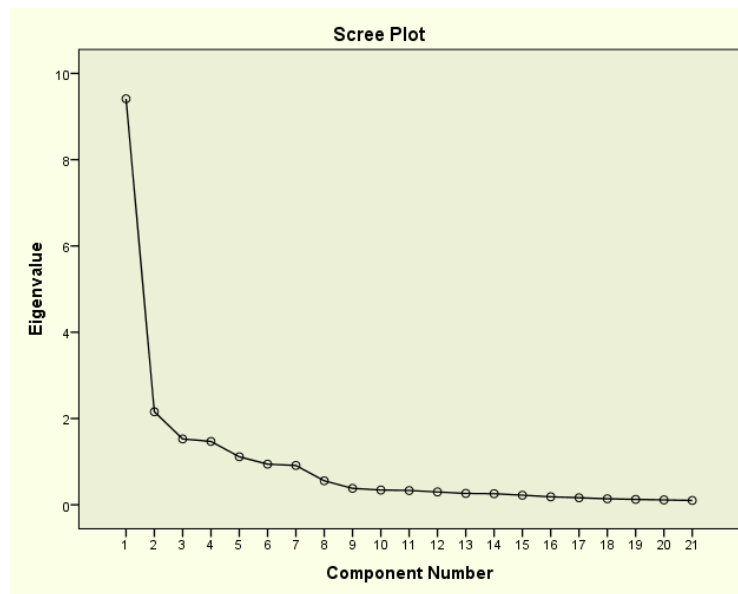
1. Análise das Qualidades Métricas

1.1 Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos

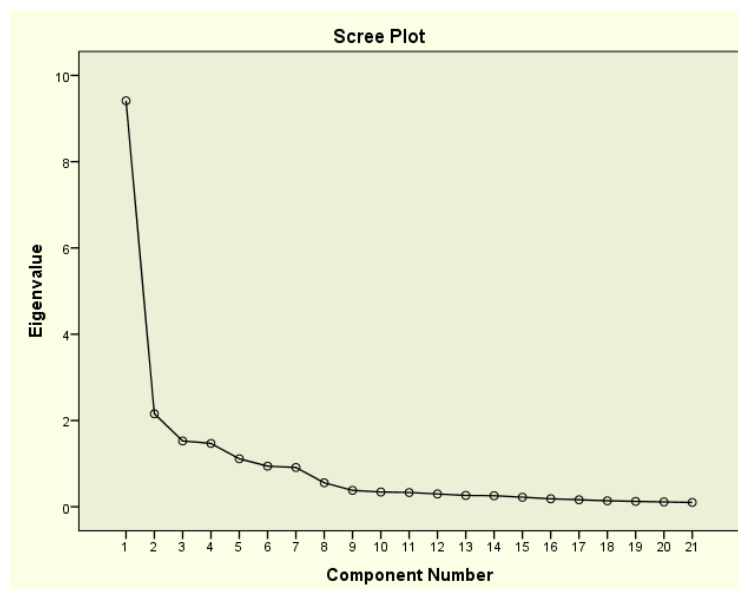
1.1.1 Análise da Validade

1.1.1.1 Análise Fatorial Exploratória

Scree Plot da análise fatorial da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos com Eigenvalues superior a 1

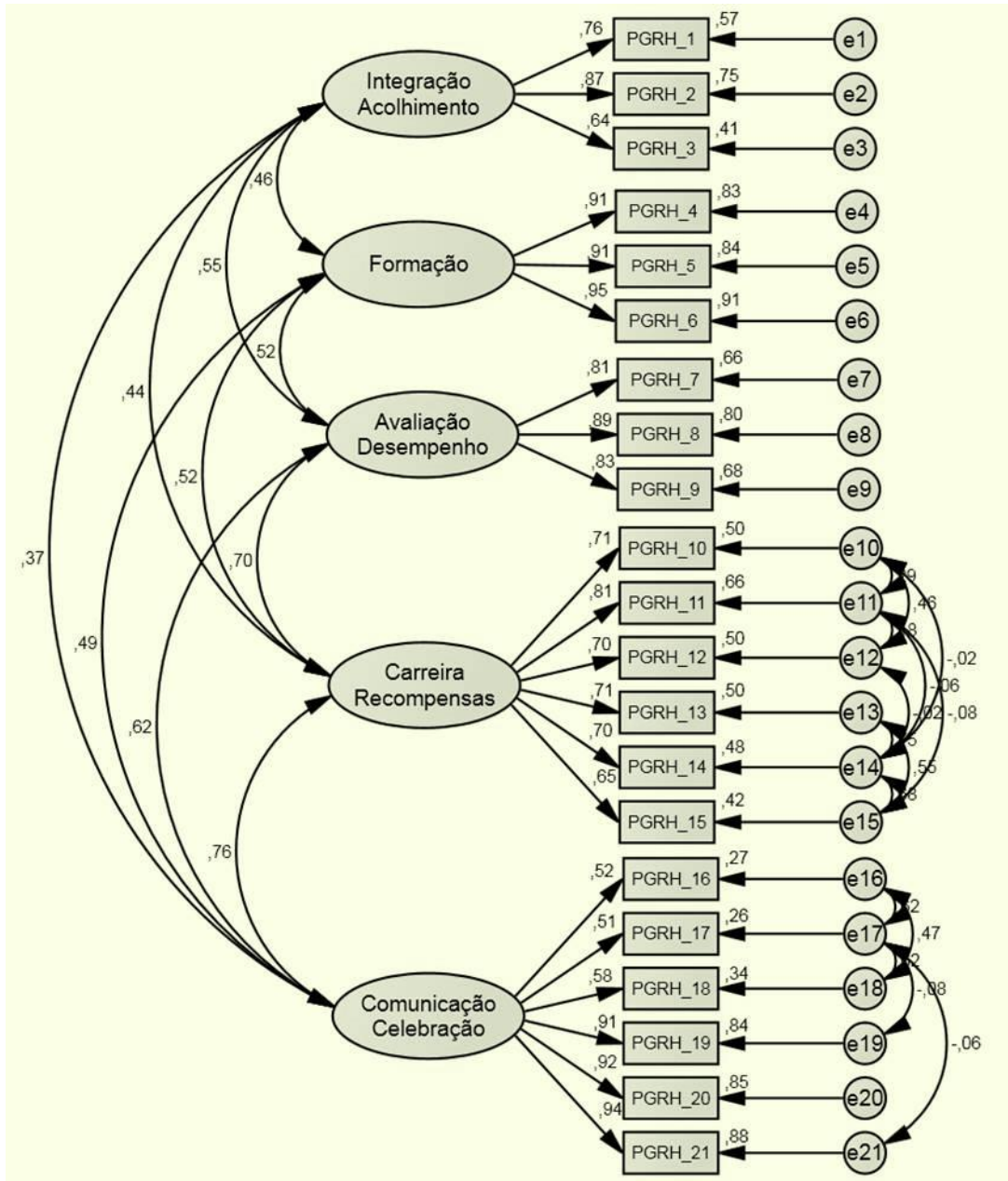


Scree Plot da análise fatorial da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos forçada a sete fatores



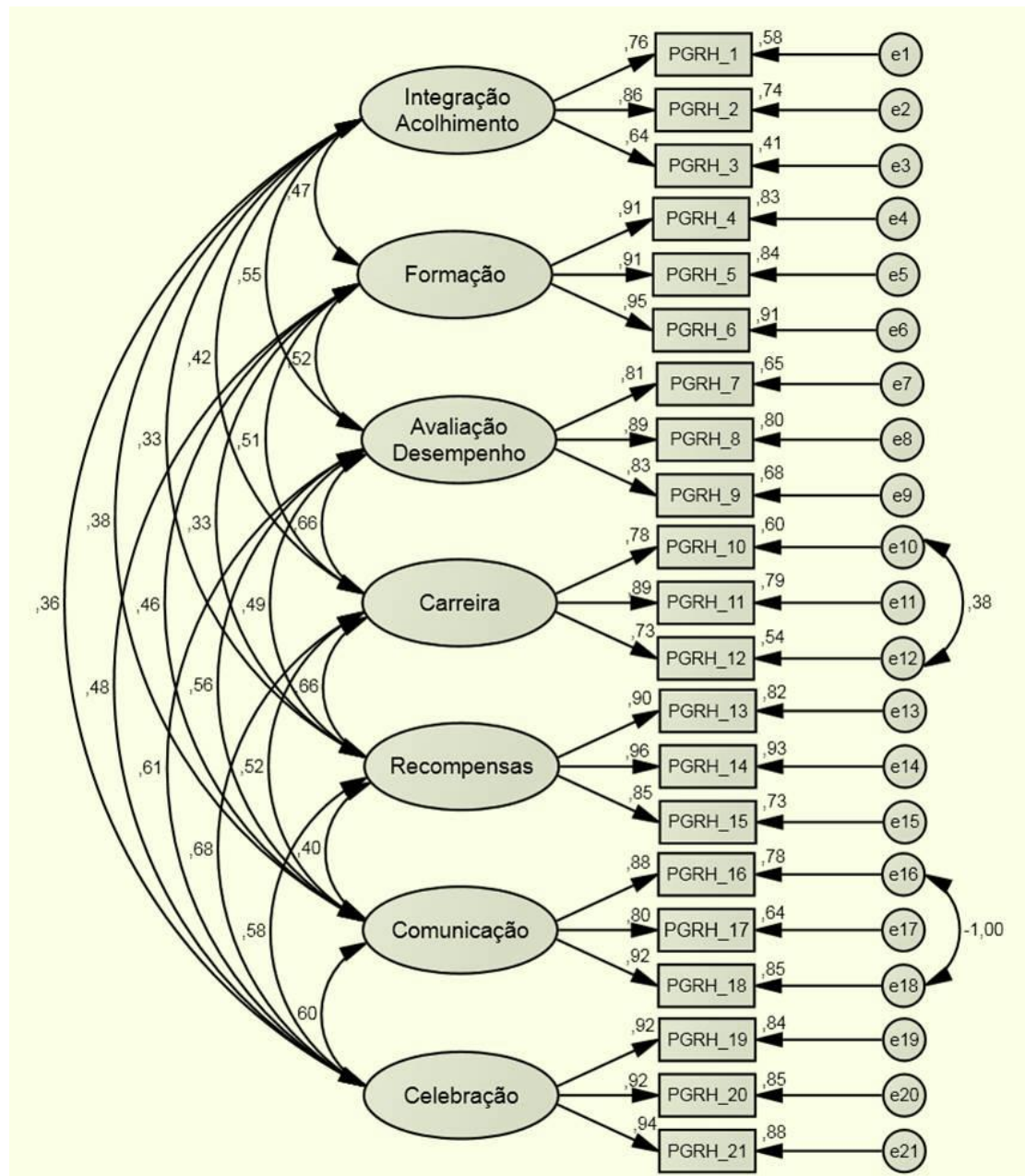
1.1.1.2 Análise Fatorial Confirmatória

1.1.1. 2.1 Modelo a cinco fatores (parâmetros estandardizados)



$\chi^2(164)=360.400; p=.000; \chi^2/gl=2.198;$
 $GFI=.939; CFI=.978; RMSEA=.048; p(rmse\leq.005)=.967$

1.1.1.2.2 Modelo a sete fatores (parâmetros estandardizados)



$\chi^2(166)=322.655; p=.000; \chi^2/df=1.944;$
 $GFI=.947; CFI=.982; RMSEA=.042; p(rmse\leq.005)=.965$

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

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

Estatísticas totais - Item

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

1.1.2.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Acolhimento e Integração

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estadística de Fiabilidade

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

Estadísticas Totais - Item

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

1.1.2.3 – Análise de Fiabilidade da dimensão Formação

Sumário de Processamento de casos

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

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

Estadística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de itens |
|--------------------------|------------|
| .948 | 3 |

Estadísticas totais - Item

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

1.1.2.4 Análise de Fiabilidade da Dimensão Avaliação de Desempenho

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha</i> de Cronbach | N de Itens |
|--------------------------|------------|
| .880 | 3 |

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.2.5 Análise de Fiabilidade da dimensão Carreira

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

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

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.2.6 Análise de Fiabilidade da dimensão Recompensas

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

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

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.2.7 Análise de Fiabilidade da dimensão Comunicação

Sumário de Processamento de Casos

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

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

Estatística de Fiabilidade

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

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.2.8 Análise da Fiabilidade da dimensão Celebração

Sumário de Processamento de casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .947 | 3 |

Estatísticas Totais - Item

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

1.1.3 Análise da Sensibilidade

1.1.3.1 Análise da Sensibilidade dos Itens

Estatísticas Descritivas

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

1.1.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

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

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

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

1.1.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

Testes de Normalidade

| | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|---------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| PGRH_IA | .198 | 525 | .000 | .921 | 525 | .000 |
| PGRH_F | .195 | 525 | .000 | .926 | 525 | .000 |
| PGRH_AD | .129 | 525 | .000 | .952 | 525 | .000 |
| PGRH_C | .097 | 525 | .000 | .958 | 525 | .000 |
| PGRH_R | .144 | 525 | .000 | .947 | 525 | .000 |
| PGRH_CO | .144 | 525 | .000 | .949 | 525 | .000 |
| PGRH_CE | .133 | 525 | .000 | .951 | 525 | .000 |

Estatísticas Descritivas

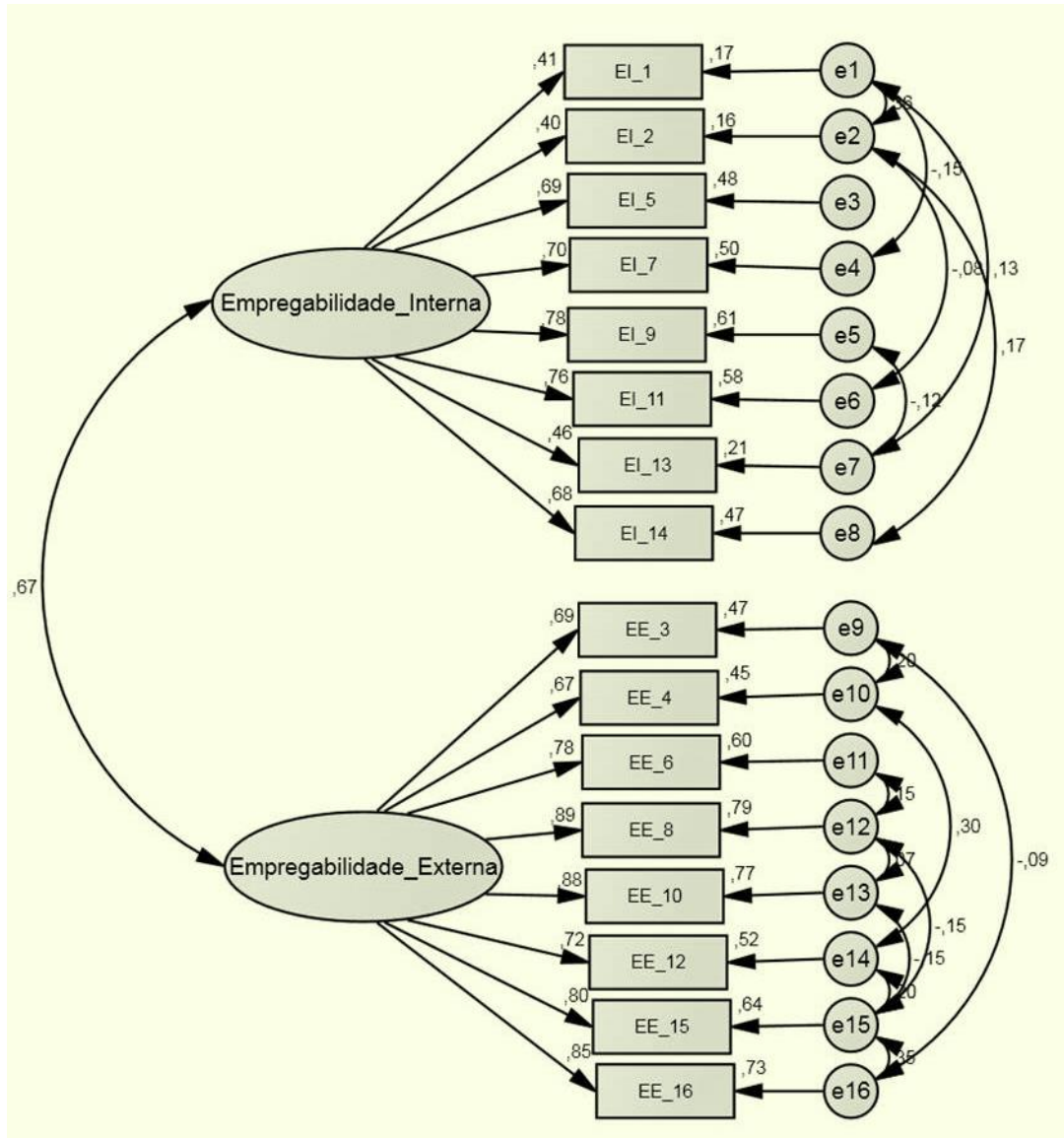
| | | Estatística | Erro Padrão |
|---------|---------------|-------------|-------------|
| PGRH_IA | Média | 3.8114 | .03454 |
| | Desvio Padrão | .79130 | |
| | Assimetria | -.863 | .107 |
| | Achatamento | .786 | .213 |
| PGRH_F | Média | 3.3968 | .04412 |
| | Desvio Padrão | 1.01086 | |
| | Assimetria | -.557 | .107 |
| | Achatamento | -.370 | .213 |
| PGRH_AD | Média | 3.0749 | .04442 |
| | Desvio Padrão | 1.01781 | |
| | Assimetria | -.317 | .107 |
| | Achatamento | -.752 | .213 |
| PGRH_C | Média | 2.5924 | .04624 |
| | Desvio Padrão | 1.05960 | |
| | Assimetria | .217 | .107 |
| | Achatamento | -.782 | .213 |
| PGRH_R | Média | 2.5016 | .04348 |
| | Desvio Padrão | .99631 | |
| | Assimetria | .230 | .107 |
| | Achatamento | -.658 | .213 |
| PGRH_CO | Média | 3.2965 | .04004 |
| | Desvio Padrão | .91746 | |
| | Assimetria | -.543 | .107 |
| | Achatamento | -.051 | .213 |
| PGRH_CE | Média | 2.9060 | .04489 |
| | Desvio Padrão | 1.02867 | |
| | Assimetria | -.170 | .107 |
| | Achatamento | -.761 | .213 |

1.2 Escala de Empregabilidade

1.2.1 Validade

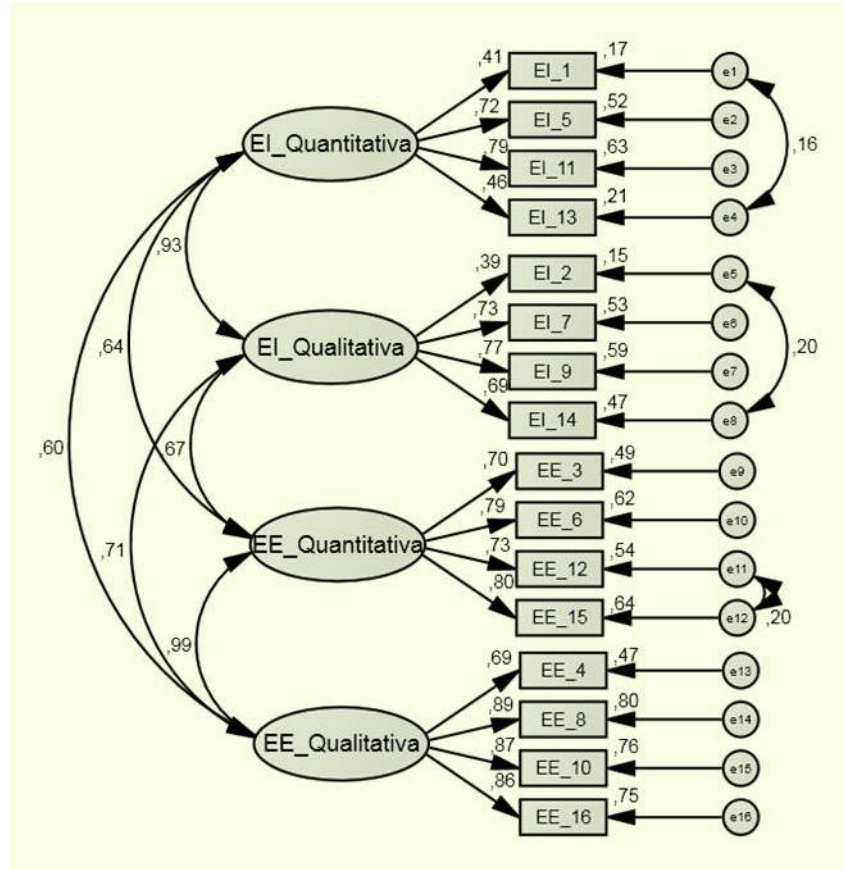
1.2.1.1 Análise Fatorial Confirmatória

1.2.1.1.1 Modelo a dois fatores (Parâmetros Estandarizados)



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

1.2.1.1.2 Modelo a quatro Fatores (Parâmetros Estandarizados)



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

1.2.2. Fiabilidade

1.2.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 525 | 100.0 |
| | 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 |
|-------------------|------------|
| .911 | 16 |

Estatísticas Totais - Item

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

1.2.2.2 Análise da Fiabilidade da dimensão Empregabilidade Interna

Sumário de processamento de casos

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

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

Reliability Statistics

| Alpha de Cronbach | N de Itens |
|-------------------|------------|
| .826 | 8 |

Item-Total Statistics

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|-------|---|---|-----------------------------------|---|
| EL_1 | 17,65 | 19,953 | ,464 | ,819 |
| EL_2 | 17,69 | 19,662 | ,450 | ,822 |
| EL_5 | 18,21 | 19,187 | ,584 | ,801 |
| EL_7 | 18,61 | 20,193 | ,569 | ,805 |
| EL_9 | 18,48 | 19,311 | ,659 | ,792 |
| EL_11 | 18,30 | 18,950 | ,658 | ,791 |
| EL_13 | 17,80 | 20,154 | ,436 | ,823 |
| EL_14 | 18,37 | 19,897 | ,647 | ,796 |

1.2.2.3 Análise de Fiabilidade da dimensão Empregabilidade externa

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .930 | 8 |

Estatísticas Totais - Item

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

1.2.3 Sensibilidade

1.2.3.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

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

1.2.3.2 Análise de Sensibilidade da escala

Teste de Normalidade

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

a. Correção de Lilliefors

Estadísticas Descritivas

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

1.2.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

Testes de Normalidade

| | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|----|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| EI | .075 | 525 | .000 | .988 | 525 | .000 |
| EE | .063 | 525 | .000 | .983 | 525 | .000 |

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

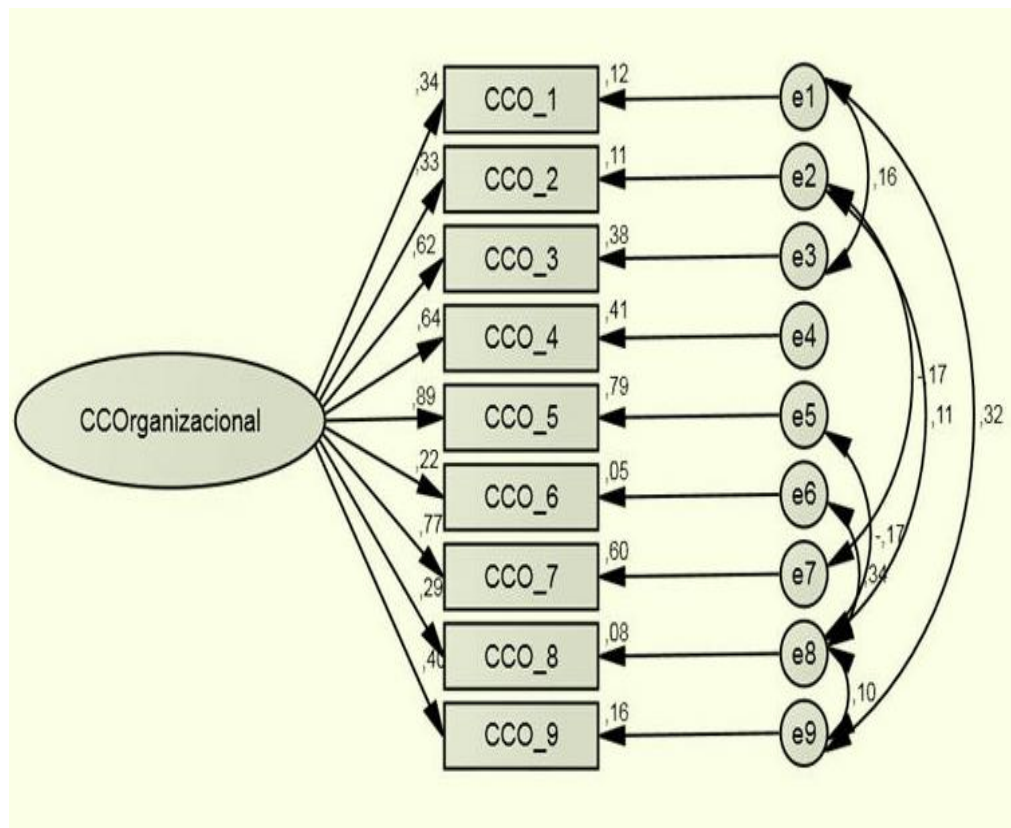
| | | Estatística | Erro Padrão |
|----|---------------|-------------|-------------|
| EI | Média | 2.5910 | .02731 |
| | Desvio Padrão | .62576 | |
| | Assimetria | -.212 | .107 |
| | Achatamento | -.036 | .213 |
| EE | Média | 2.3893 | .03199 |
| | Desvio Padrão | .73297 | |
| | Assimetria | .130 | .107 |
| | Achatamento | -.355 | .213 |

1.3 Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional

1.3.1 Validade

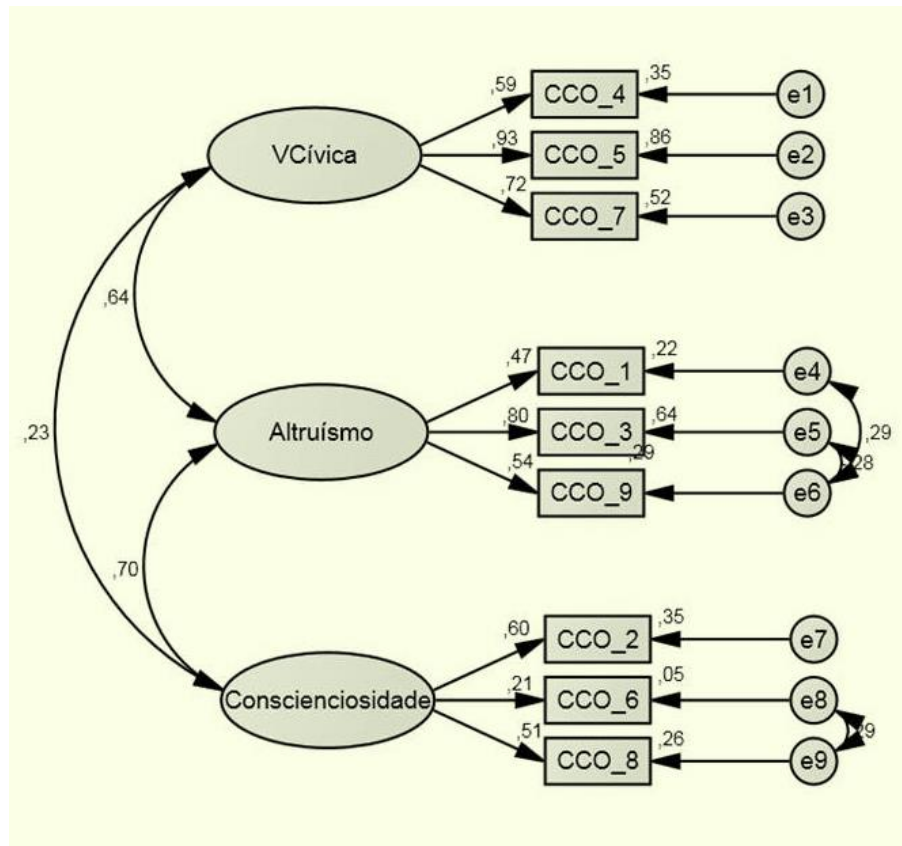
1.3.1.1 Análise Fatorial Confirmatória

1.3.1.1.1 Modelo a Um fator (Parâmetros Estandarizados)



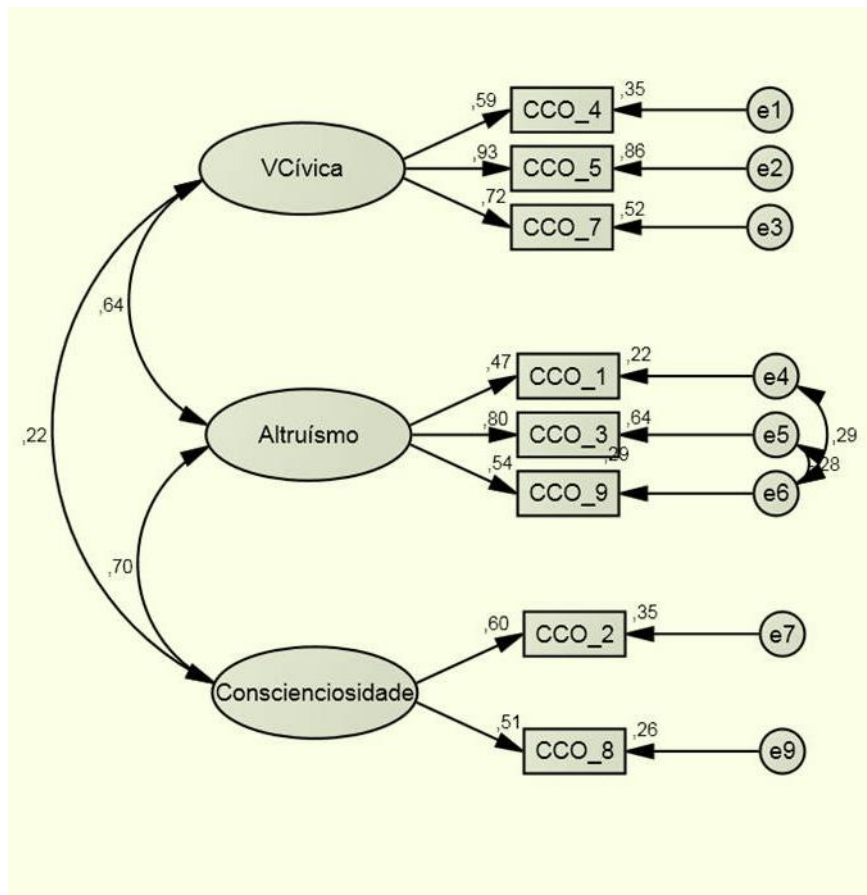
$\chi^2(20)=98.610$; $p=.000$; $\chi^2/gf=4.930$;
GFI=.924; CFI=.791; RMSEA=.087; $p(\text{rmsea} \leq .005)=.000$

1.3.1.1.2 Modelo a três Fatores (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(21)=85.452; p=.000; \chi^2/df=4.069;$
 $GFI=.966; CFI=.945; RMSEA=.077; p(rmse\leq.005)=.005$

1.3.1.1.3 Modelo a três Fatores sem o item 6 (Parâmetros Estandarizados)



$\chi^2(15)=73.480; p=.000; \chi^2/gf=4.899;$
 $GFI=.967; CFI=.946; 5RMSEA=.086; p(rmse\leq.005)=.001$

Tabela A – Índices de Ajustamento do Modelo a Três Fatores (M6) com o item 6 e sem o item 6

| Índices | Sem o item 6 | Com o item 6 |
|-------------|--------------|--------------|
| χ^2/gf | 4.899 | 4.069 |
| GFI | .967 | .966 |
| CFI | .946 | .945 |
| RMSEA | .086 | .077 |

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

GFI – Goodness-of-fit Index; **CFI** – Comparative Fit Index

RMSEA – Root Mean-Squared Error of Approximation

1.3.2 Fiabilidade

1.3.2.1 Análise da Fiabilidade da escala total

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .739 | 9 |

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 |
|-------|---|---|-----------------------------------|---|
| CCO_1 | 29.58 | 18.763 | .390 | .722 |
| CCO_2 | 29.82 | 17.837 | .309 | .734 |
| CCO_3 | 29.92 | 16.658 | .547 | .693 |
| CCO_4 | 30.54 | 16.295 | .447 | .710 |
| CCO_5 | 30.34 | 15.451 | .591 | .680 |
| CCO_6 | 30.43 | 18.174 | .248 | .746 |
| CCO_7 | 30.57 | 16.143 | .503 | .699 |
| CCO_8 | 29.73 | 18.216 | .355 | .725 |
| CCO_9 | 29.54 | 18.734 | .415 | .720 |

1.2.3.2 Análise de Fiabilidade da dimensão de Altruísmo

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .622 | 3 |

Estatísticas Totais - Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|-------|---|---|-----------------------------------|---|
| CCO_1 | 8.16 | 1.423 | .514 | .427 |
| CCO_3 | 8.50 | 1.121 | .391 | .637 |
| CCO_9 | 8.12 | 1.560 | .436 | .530 |

1.2.3.3 Análise de Fiabilidade da Dimensão Conscienciosidade

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .501 | 3 |

Estatísticas Totais - Item

| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|-------|---|---|-----------------------------------|---|
| CCO_2 | 7.45 | 2.210 | .251 | .517 |
| CCO_6 | 8.06 | 2.042 | .286 | .462 |
| CCO_8 | 7.36 | 2.174 | .442 | .227 |

1.2.3.4 Análise de Fiabilidade da dimensão Virtude Cívica

Sumário de Processamento de Casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|-----|-------|
| Casos | Validos | 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 |
|-------------------|------------|
| .795 | 3 |

Estatísticas Totais - Item

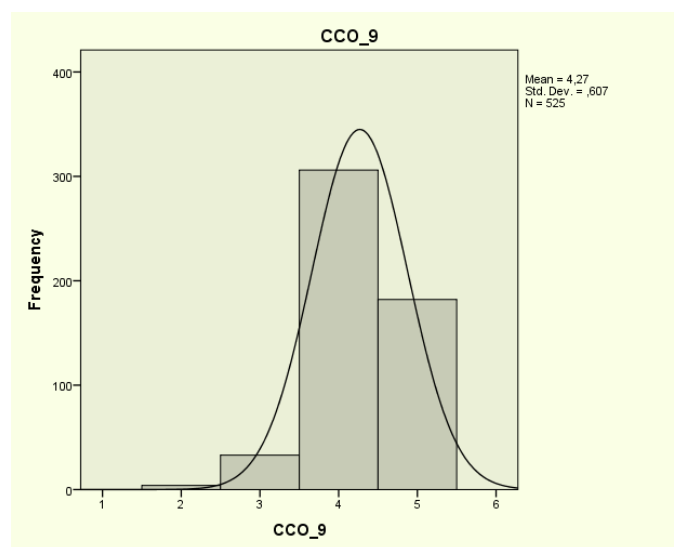
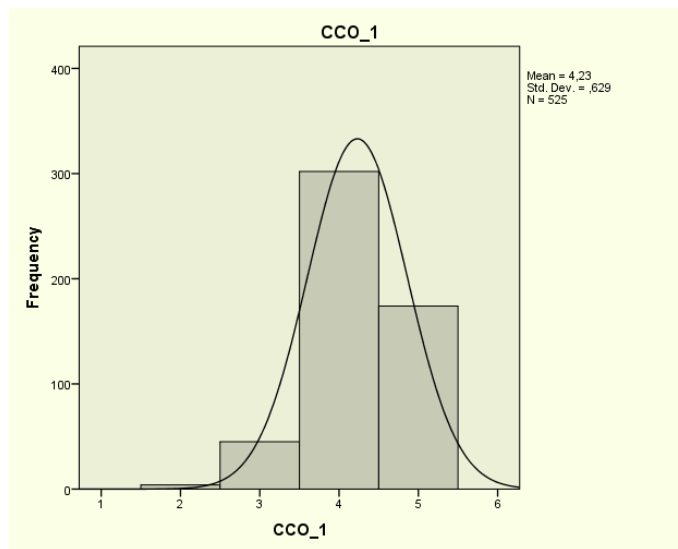
| | Média da escala se o item for eliminado | Variância da escala se o item for eliminado | Item Corrigido – Correlação Total | Alpha de Cronbach se o item for eliminado |
|-------|---|---|-----------------------------------|---|
| CCO_4 | 6.71 | 3.485 | .562 | .802 |
| CCO_5 | 6.51 | 3.227 | .698 | .656 |
| CCO_7 | 6.74 | 3.370 | .659 | .699 |

1.3.3 Sensibilidade

1.3.3.1 Análise de Sensibilidade dos Itens

Estadísticas Descritivas

| | N | | Mediana | Assimetria | Achatamento | Mínimo | Máximo |
|-------|---------|---------|---------|------------|-------------|--------|--------|
| | Válidos | Missing | | | | | |
| CCO_1 | 525 | 0 | 4.00 | -.406 | .245 | 2 | 5 |
| CCO_2 | 525 | 0 | 4.00 | -.846 | .169 | 1 | 5 |
| CCO_3 | 525 | 0 | 4.00 | -.756 | .533 | 1 | 5 |
| CCO_4 | 525 | 0 | 3.00 | -.328 | -.551 | 1 | 5 |
| CCO_5 | 525 | 0 | 4.00 | -.478 | -.324 | 1 | 5 |
| CCO_6 | 525 | 0 | 3.00 | -.287 | -.512 | 1 | 5 |
| CCO_7 | 525 | 0 | 3.00 | -.240 | -.536 | 1 | 5 |
| CCO_8 | 525 | 0 | 4.00 | -.971 | 1.551 | 1 | 5 |
| CCO_9 | 525 | 0 | 4.00 | -.418 | .465 | 2 | 5 |



1.3.3.2 Análise de Sensibilidade da Escala

Teste de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|-----|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| CCO | .074 | 525 | .000 | .991 | 525 | .003 |

a. Correção de *Lilliefors*

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Desvio Padrão |
|------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Média | | 3.7566 | .02237 |
| 95% IC para a Média | Limite Inf. | 3.7127 | |
| | Limite Sup. | 3.8006 | |
| 5% Média Aparada | | 3.7557 | |
| Mediana | | 3.7778 | |
| Variância | | .263 | |
| CCO Desvio Padrão | | .51256 | |
| Mínimo | | 2.00 | |
| Máximo | | 5.00 | |
| Intervalo | | 3.00 | |
| Intervalo Interquartil | | .56 | |
| Assimetria | | -.015 | .107 |
| Achatamento | | .072 | .213 |

1.3.3.3 Análise da Sensibilidade das dimensões da escala

Testes de Normalidade

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| CCO_A | .195 | 525 | .000 | .933 | 525 | .000 |
| CCO_C | .128 | 525 | .000 | .965 | 525 | .000 |
| CCO_VC | .121 | 525 | .000 | .969 | 525 | .000 |

Estatísticas Descritivas

| | | Estatística | Erro Padrão |
|--------|---------------|-------------|-------------|
| CCO_A | Média | 4,1295 | ,02341 |
| | Desvio Padrão | ,53636 | |
| | Assimetria | -,190 | ,107 |
| | Achatamento | ,112 | ,213 |
| CCO_C | Média | 3,8133 | ,02857 |
| | Desvio Padrão | ,65469 | |
| | Assimetria | -,303 | ,107 |
| | Achatamento | -,154 | ,213 |
| CCO_VC | Média | 3,3270 | ,03810 |
| | Desvio Padrão | ,87295 | |
| | Assimetria | -,355 | ,107 |
| | Achatamento | -,153 | ,213 |

2. Análise Estatística Descritiva das diferentes variáveis

Estatística Descritiva

| | N | Mínimo | Máximo | Média | | Desvio Padrão | Assimetria | | Achatamento | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Estatística | Estatística | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Estatística | Erro Padrão | Estatística | Erro Padrão |
| PGRH | 525 | 1,05 | 5,00 | 3,0828 | ,03122 | ,71533 | -,121 | ,107 | -,318 | ,213 |
| PGRH_IA | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,8114 | ,03454 | ,79130 | -,863 | ,107 | ,786 | ,213 |
| PGRH_F | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,3968 | ,04412 | 1,01086 | -,557 | ,107 | -,370 | ,213 |
| PGRH_AD | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,0749 | ,04442 | 1,01781 | -,317 | ,107 | -,752 | ,213 |
| PGRH_C | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,5924 | ,04624 | 1,05960 | ,217 | ,107 | -,782 | ,213 |
| PGRH_R | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,5016 | ,04348 | ,99631 | ,230 | ,107 | -,658 | ,213 |
| PGRH_CO | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,2965 | ,04004 | ,91746 | -,543 | ,107 | -,051 | ,213 |
| PGRH_CE | 525 | 1,00 | 5,00 | 2,9060 | ,04489 | 1,02867 | -,170 | ,107 | -,761 | ,213 |
| Emp | 525 | 1,00 | 4,06 | 2,4901 | ,02612 | ,59843 | -,045 | ,107 | -,159 | ,213 |
| Emp. Int. | 525 | 1,00 | 4,38 | 2,5910 | ,02731 | ,62576 | -,212 | ,107 | -,036 | ,213 |
| Emp. Ext. | 525 | 1,00 | 4,50 | 2,3893 | ,03199 | ,73297 | ,130 | ,107 | -,355 | ,213 |
| CCO | 525 | 2,00 | 5,00 | 3,7566 | ,02237 | ,51256 | -,015 | ,107 | ,072 | ,213 |
| CCO_A | 525 | 2,00 | 5,00 | 4,1295 | ,02341 | ,53636 | -,190 | ,107 | ,112 | ,213 |
| CCO_C | 525 | 1,67 | 5,00 | 3,8133 | ,02857 | ,65469 | -,303 | ,107 | -,154 | ,213 |
| CCO_VC | 525 | 1,00 | 5,00 | 3,3270 | ,03810 | ,87295 | -,355 | ,107 | -,153 | ,213 |
| Validos N (listwise) | 525 | | | | | | | | | |

3 Comparação das Médias

3.1 Variável Idade

Idade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .003 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Idade | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------------|---------------------------------------|-----|-------------|---------------------|-----|-------------|
| | Estatística | gl | <i>Sig.</i> | Estatística | gl | <i>Sig.</i> |
| ≤29 anos | .062 | 85 | .200* | .985 | 85 | .447 |
| De 30 a 39 anos | .081 | 200 | .003 | .986 | 200 | .045 |
| De 40 a 49 anos | .085 | 135 | .019 | .987 | 135 | .222 |
| 50 anos ou mais | .060 | 105 | .200* | .985 | 105 | .268 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .868 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | <i>Sig.</i> |
|------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|-------------|
| PGRH | Baseado na Média | .203 | 3 | 521 | .894 |
| | Baseado na Mediana | .241 | 3 | 521 | .868 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .241 | 3 | 516.381 | .868 |
| | Baseado na Média Aparada | .205 | 3 | 521 | .893 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de variação | Soma dos quadrados | gl | Quadrado Médio | F | <i>Sig.</i> | η^2 p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------|------------|--------------------|
| Idade | 5.738 | 3 | 1.913 | 3.798 | .010 | .021 | .816 |
| Erro | 262.392 | 521 | .504 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .010 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

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

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

Idade e Empregabilidade Interna

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .005 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Idade | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|---------------------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| ≤ 29 anos | .070 | 85 | .200* | .987 | 85 | .530 |
| Emp. Int. De 30 a 39 anos | .071 | 200 | .015 | .991 | 200 | .249 |
| De 40 a 49 anos | .094 | 135 | .005 | .975 | 135 | .014 |
| 50 anos ou mais | .079 | 105 | .107 | .983 | 105 | .191 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .466 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------|-----|---------|------|
| Emp. Int. | Baseado na Média | .858 | 3 | 521 | .463 |
| | Baseado na Mediana | .852 | 3 | 521 | .466 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .852 | 3 | 518.086 | .466 |
| | Baseado na Média Aparada | .873 | 3 | 521 | .455 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*

ANOVA *One Way* – Empregabilidade Interna

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | $\eta^2 p$ | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Idade | 2.268 | 3 | .756 | 1.941 | .122 | .011 | .501 |
| Erro | 202.921 | 521 | .389 | | | | |
| Total | 205.188 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .122 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

Idade e Empregabilidade Externa

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .006 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Idade | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | | |
|-----------|---------------------------------|------|------|--------------|------|------|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | df | Sig. | |
| Emp. Ext. | ≤ 29 anos | .087 | 85 | .164 | .967 | 85 | .030 |
| | De 30 a 39 anos | .077 | 200 | .006 | .983 | 200 | .015 |
| | De 40 a 49 anos | .073 | 135 | .071 | .982 | 135 | .073 |
| | 50 anos ou mais | .083 | 105 | .074 | .965 | 105 | .007 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .287 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| Emp. Ext. | Baseado na Média | 1.476 | 3 | 521 | .220 |
| | Baseado na Mediana | 1.261 | 3 | 521 | .287 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 1.261 | 3 | 510.805 | .287 |
| | Baseado na Média Aparada | 1.446 | 3 | 521 | .228 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA *One Way* – Empregabilidade Externa

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | $\eta^2 p$ | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Idade | 3.356 | 3 | 1.119 | 2.095 | .100 | .012 | .536 |
| Erro | 278.162 | 521 | .534 | | | | |
| Total | 381.518 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .100 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

Idade e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Idade | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| ≤ 29 anos | .073 | 85 | .200* | .986 | 85 | .493 |
| De 30 a 39 anos | .093 | 200 | .000 | .983 | 200 | .019 |
| De 40 a 49 anos | .113 | 135 | .000 | .970 | 135 | .005 |
| 50 anos ou mais | .103 | 105 | .008 | .986 | 105 | .350 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .617 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| CCO | Baseado na Média | .808 | 3 | 521 | .490 |
| | Baseado na Mediana | .598 | 3 | 521 | .617 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .598 | 3 | 515.197 | .617 |
| | Baseado na Média Aparada | .798 | 3 | 521 | .495 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*

ANOVA *One Way* – Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | $\eta^2 p$ | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Idade | 2.159 | 3 | .720 | 2.767 | .041 | .016 | .668 |
| Erro | 135.507 | 521 | .260 | | | | |
| Total | 137.666 | 525 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .041 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Comportamentos de Cidadania Organizacional – Teste de *Tukey HSD*

| (I) Idade | (J) Idade | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| ≤ 29 anos | De 30 a 39 anos | .0377 | .06603 | .941 | -.1325 | .2079 |
| | De 40 a 49 anos | -.1041 | .07062 | .454 | -.2861 | .0779 |
| | 50 anos ou mais | -.0936 | .07441 | .591 | -.2853 | .0982 |
| De 30 a 39 anos | ≤ 29 anos | -.0377 | .06603 | .941 | -.2079 | .1325 |
| | De 40 a 49 anos | -.1419 | .05681 | .062 | -.2883 | .0046 |
| | 50 anos ou mais | -.1313 | .06146 | .143 | -.2897 | .0271 |
| De 40 a 49 anos | ≤ 29 anos | .1041 | .07062 | .454 | -.0779 | .2861 |
| | De 30 a 39 anos | .1419 | .05681 | .062 | -.0046 | .2883 |
| | 50 anos ou mais | .0106 | .06636 | .999 | -.1605 | .1816 |
| 50 anos ou mais | ≤ 29 anos | .0936 | .07441 | .591 | -.0982 | .2853 |
| | De 30 a 39 anos | .1313 | .06146 | .143 | -.0271 | .2897 |
| | De 40 a 49 anos | -.0106 | .06636 | .999 | -.1816 | .1605 |

3.2 Variável Género

Género e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico *t-Student* depois de verificados os pressupostos.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .002 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Género | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|----------------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| PGRH Masculino | .067 | 180 | .049 | .991 | 180 | .316 |
| PGRH Feminino | .064 | 345 | .002 | .992 | 345 | .061 |

Estatística dos grupos

| | Género | N | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão da Média |
|------|-----------|-----|--------|---------------|----------------------|
| PGRH | Masculino | 180 | 3.0929 | .72779 | .05425 |
| | Feminino | 345 | 3.0776 | .70975 | .03821 |

Teste de Amostras Independentes

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

Género e Empregabilidade Interna

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico *t-Student* depois de verificados os pressupostos.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Género | | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------|-----------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| Emp. Int. | Masculino | .062 | 180 | .084 | .992 | 180 | .387 |
| | Feminino | .085 | 345 | .000 | .982 | 345 | .000 |

Estatísticas dos Grupos

| | Género | N | Média | Desvio Padrão | Média do Erro Padrão |
|-----------|-----------|-----|--------|---------------|----------------------|
| Emp. Int. | Masculino | 180 | 2.6743 | .61656 | .04596 |
| | Feminino | 345 | 2.5475 | .62700 | .03376 |

Teste de Amostras Independentes

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

Género e Empregabilidade Externa

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico *t-Student* depois de verificados os pressupostos.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Género | | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------|-----------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Emp. Ext. | Masculino | .068 | 180 | .039 | .987 | 180 | .097 |
| | Feminino | .080 | 345 | .000 | .977 | 345 | .000 |

Estadísticas dos Grupos

| | Género | N | Média | Desvio Padrão | Média do Erro Padrão |
|-----------|-----------|-----|--------|---------------|----------------------|
| Emp. Ext. | Masculino | 180 | 2.5653 | .74210 | .05531 |
| | Feminino | 345 | 2.2975 | .71214 | .03834 |

Teste de Amostras Independentes

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

Género e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico *t-Student* depois de verificados os pressupostos.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Género | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | | |
|--------|---------------------------|------|------|---------------------|------|------|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. | |
| CCO | Masculino | .081 | 180 | .006 | .984 | 180 | .042 |
| | Feminino | .081 | 345 | .000 | .988 | 345 | .007 |

Estadísticas dos grupos

| | Género | N | Média | Desvio Padrão | Média do Erro Padrão |
|-----|-----------|-----|--------|---------------|----------------------|
| CCO | Masculino | 180 | 3.6519 | .47612 | .03549 |
| | Feminino | 345 | 3.8113 | .52297 | .02816 |

Teste de Amostras Independentes

| | Teste de Levene | Teste T para Igualdade de Médias | | | | | | | | |
|-----|--------------------------------------|----------------------------------|------|--------|---------|------|----------------------|-------------|---------|---------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. | Média das Diferenças | Erro padrão | 95% IC | |
| | | | | | | | | | Inf. | Sup. |
| CCO | Igualdade de variâncias assumida | 2.404 | .122 | -3.417 | 523 | .001 | -.15942 | .04666 | -.25108 | -.06777 |
| | Igualdade de variâncias não assumida | | | -3.519 | 394.031 | .000 | -.15942 | .04530 | -.24848 | -.07036 |

3.3 Variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .044 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Habilitações Literárias | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | .074 | 150 | .044 | .987 | 150 | .172 |
| PGRH Frequência Universitária | .068 | 83 | .200* | .974 | 83 | .089 |
| Licenciatura ou Superior | .048 | 292 | .200* | .995 | 292 | .454 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .362 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| PGRH | Baseado na Média | .994 | 2 | 522 | .371 |
| | Baseado na Mediana | 1.017 | 2 | 522 | .362 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 1.017 | 2 | 519.762 | .362 |
| | Baseado na Média Aparada | .995 | 2 | 522 | .371 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2p | Potência Observada |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|-----------|--------------------|
| Habilitações Literárias | 3.291 | 2 | 1.645 | 3.243 | .040 | .012 | .617 |
| Erro | 264.839 | 522 | .507 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .040 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

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

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

Habilitações Literárias e Empregabilidade Interna

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico *Anova One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Habilitações Literárias | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | .075 | 150 | .037 | .985 | 150 | .112 |
| Emp. Int. Frequência Universitária | .106 | 83 | .023 | .976 | 83 | .123 |
| Licenciatura ou Superior | .095 | 292 | .000 | .984 | 292 | .003 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .449 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| Emp. Int. | Baseado na Média | 1.049 | 2 | 522 | .351 |
| | Baseado na Mediana | .801 | 2 | 522 | .449 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .801 | 2 | 514.457 | .449 |
| | Baseado na Média Aparada | 1.017 | 2 | 522 | .362 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2_p | Potência Observada |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|------|------|------------|--------------------|
| Habilitações Literárias | .087 | 2 | .043 | .111 | .895 | .000 | .067 |
| Erro | 205.101 | 522 | .393 | | | | |
| Total | 205.188 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .111 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

Habilitações Literárias e Empregabilidade Externa

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Habilitações Literárias | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | .088 | 150 | .006 | .984 | 150 | .072 |
| Emp. Ext. Frequência Universitária | .066 | 83 | .200* | .980 | 83 | .215 |
| Licenciatura ou Superior | .075 | 292 | .000 | .981 | 292 | .001 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .079 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | <i>Sig.</i> |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|-------------|
| Emp. Ext. | Baseado na Média | 2.800 | 2 | 522 | .062 |
| | Baseado na Mediana | 2.554 | 2 | 522 | .079 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 2.554 | 2 | 515.188 | .079 |
| | Baseado na Média Aparada | 2.770 | 2 | 522 | .064 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | <i>Sig.</i> | η^2 p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------|------------|--------------------|
| Hab. Literárias | 3.803 | 2 | 1.902 | 3.574 | .029 | .014 | .663 |
| Erro | 277.715 | 522 | .532 | | | | |
| Total | 281.518 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .029 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de *Tukey HSD*

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

Habilitações Literárias e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Habilitações Literárias | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|------------------------------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Inferior ou igual ao 12º ano | .099 | 150 | .001 | .984 | 150 | .082 |
| CCO Frequência Universitária | .102 | 83 | .033 | .981 | 83 | .274 |
| Licenciatura ou Superior | .067 | 292 | .003 | .991 | 292 | .074 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .903 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| CCO | Baseado na Média | .135 | 2 | 522 | .874 |
| | Baseado na Mediana | .102 | 2 | 522 | .903 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .102 | 2 | 520.764 | .903 |
| | Baseado na Média Aparada | .139 | 2 | 522 | .871 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA *One Way* – Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2p | Potência observada |
|-------------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|-----------|--------------------|
| Habilitações Literárias | .530 | 2 | .265 | 1.009 | .365 | .004 | .226 |
| Erro | 137.136 | 522 | .263 | | | | |
| Total | 137.666 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .365 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

3.4 Variável Antiguidade

Antiguidade e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .018 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Antiguidade | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|----------------------|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | df | Sig. | Estatística | df | Sig. |
| Até 1 ano | .174 | 31 | .018 | .884 | 31 | .003 |
| De 1 a 10 anos | .056 | 249 | .060 | .994 | 249 | .403 |
| PGRH De 11 a 20 anos | .079 | 138 | .035 | .984 | 138 | .097 |
| De 21 a 30 anos | .088 | 77 | .200* | .980 | 77 | .270 |
| Mais de 30 anos | .095 | 30 | .200* | .977 | 30 | .748 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .069 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| PGRH | Baseado na Média | 1.943 | 4 | 520 | .102 |
| | Baseado na Mediana | 2.188 | 4 | 520 | .069 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 2.188 | 4 | 516.724 | .069 |
| | Baseado na Média Aparada | 2.018 | 4 | 520 | .091 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|-----------|--------------------|
| Antiguidade | 8.337 | 4 | 2.084 | 4.172 | .002 | .031 | .921 |
| Erro | 259.793 | 520 | .500 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .002 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011)

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

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

Antiguidade e Empregabilidade Interna

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .002 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Antiguidade | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Até 1 ano | .086 | 31 | .200* | .973 | 31 | .599 |
| De 1 a 10 anos | .067 | 249 | .009 | .988 | 249 | .031 |
| Emp.Int. De 11 a 20 anos | .074 | 138 | .065 | .986 | 138 | .190 |
| De 21 a 30 anos | .133 | 77 | .002 | .961 | 77 | .018 |
| Mais de 30 anos | .125 | 30 | .200* | .960 | 30 | .317 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .650 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|-----------------------|-----|---------|------|
| Emp. Int. | Baseado na Média | .561 | 4 | 520 | .691 |
| | Baseado na Mediana | .618 | 4 | 520 | .650 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .618 | 4 | 514.484 | .650 |
| | Baseado na Média Aparada | .588 | 4 | 520 | .672 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Empregabilidade Interna

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2_p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Antiguidade | 1.783 | 4 | .446 | 1.139 | .337 | .009 | .359 |
| Erro | 203.406 | 520 | .391 | | | | |
| Total | 205.188 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .337 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

Antiguidade e Empregabilidade Externa

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .003 < \alpha = .05$), no

entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Teste de Normalidade

| Antiguidade | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Até 1 ano | .114 | 31 | .200* | .947 | 31 | .130 |
| De 1 a 10 anos | .073 | 249 | .003 | .979 | 249 | .001 |
| Emp. Ext. De 11 a 20 anos | .088 | 138 | .011 | .980 | 138 | .045 |
| De 21 a 30 anos | .114 | 77 | .014 | .962 | 77 | .023 |
| Mais de 30 anos | .113 | 30 | .200* | .957 | 30 | .260 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que não se verifica este pressuposto ($p = .038 < \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Teste de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|-----------------|-----|---------|------|
| Emp. Ext. | Baseado na Média | 2.717 | 4 | 520 | .029 |
| | Baseado na Mediana | 2.563 | 4 | 520 | .038 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 2.563 | 4 | 500.145 | .038 |
| | Baseado na Média Aparada | 2.622 | 4 | 520 | .034 |

Devido ao fato de não se verificar o pressuposto da homogeneidade de variâncias, procedeu-se a transformações matemáticas da VD de forma a normalizar as distribuições/ homogeneizar as variâncias (Marôco, 2011), o que aconteceu, segundo o *output* que se segue ($p = .113 > \alpha = .05$) para a variável *Ln* Empregabilidade Externa.

Teste de Homogeneidade de Variâncias

Ln Emp. Ext.

| Estatística de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------------------|-----|-----|------|
| 1.878 | 4 | 520 | .113 |

Realizou-se então o teste paramétrico Anova com correção de *Welch*.

ANOVA de Welch

Ln Empregabilidade Externa

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-----------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|
| <i>Between Groups</i> | 1.012 | 4 | .253 | 2.268 | .061 |
| <i>Within Groups</i> | 58.026 | 520 | .112 | | |
| Total | 59.038 | 524 | | | |

Apesar dos resultados da ANOVA de Welch indicarem que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .061 > \alpha = .05$), mas como o valor do p_value está muito próximo do nível de significância .05, optou-se por se realizar o teste *Post Hoc*. O teste *Post Hoc* utilizado foi o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação dos pressupostos tanto da normalidade como da homogeneidade de variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de *Tukey HSD*

| (I) Antiguidade | (J) Antiguidade | Diferença das médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC | |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|-------|-----------|-----------|
| | | | | | Lim. Inf. | Lim. Sup. |
| Até 1 ano | De 1 a 10 anos | .16635 | .06362 | .069 | -.0078 | .3405 |
| | De 11 a 20 anos | .18046 | .06639 | .053 | -.0013 | .3622 |
| | De 21 a 30 anos | .20546* | .07105 | .032 | .0110 | .4000 |
| | Mais de 30 anos | .18418 | .08555 | .200 | -.0500 | .4184 |
| De 1 a 10 anos | Até 1 ano | -.16635 | .06362 | .069 | -.3405 | .0078 |
| | De 11 a 20 anos | .01411 | .03545 | .995 | -.0829 | .1111 |
| | De 21 a 30 anos | .03911 | .04356 | .898 | -.0801 | .1583 |
| | Mais de 30 anos | .01782 | .06456 | .999 | -.1589 | .1945 |
| De 11 a 20 anos | Até 1 ano | -.18046 | .06639 | .053 | -.3622 | .0013 |
| | De 1 a 10 anos | -.01411 | .03545 | .995 | -.1111 | .0829 |
| | De 21 a 30 anos | .02500 | .04752 | .985 | -.1051 | .1551 |
| | Mais de 30 anos | .00372 | .06729 | 1.000 | -.1805 | .1879 |
| De 21 a 30 anos | Até 1 ano | -.20546* | .07105 | .032 | -.4000 | -.0110 |
| | De 1 a 10 anos | -.03911 | .04356 | .898 | -.1583 | .0801 |
| | De 11 a 20 anos | -.02500 | .04752 | .985 | -.1551 | .1051 |
| | Mais de 30 anos | -.02128 | .07189 | .998 | -.2181 | .1755 |
| Mais de 30 anos | Até 1 ano | -.18418 | .08555 | .200 | -.4184 | .0500 |
| | De 1 a 10 anos | -.01782 | .06456 | .999 | -.1945 | .1589 |
| | De 11 a 20 anos | -.00372 | .06729 | 1.000 | -.1879 | .1805 |
| | De 21 a 30 anos | .02128 | .07189 | .998 | -.1755 | .2181 |

Antiguidade e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Antiguidade | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Até 1 ano | .108 | 31 | .200* | .972 | 31 | .575 |
| De 1 a 10 anos | .094 | 249 | .000 | .983 | 249 | .005 |
| CCO De 11 a 20 anos | .096 | 138 | .003 | .980 | 138 | .042 |
| De 21 a 30 anos | .114 | 77 | .014 | .967 | 77 | .041 |
| Mais de 30 anos | .119 | 30 | .200* | .955 | 30 | .233 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .558 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----|---------------------------------------|-----------------------|-----|---------|------|
| CCO | Baseado na Média | .803 | 4 | 520 | .523 |
| | Baseado na Mediana | .751 | 4 | 520 | .558 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .751 | 4 | 512.806 | .558 |
| | Baseado na Média Aparada | .789 | 4 | 520 | .532 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA *One Way* – Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2_p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Antiguidade | 1.511 | 4 | .378 | 1.442 | .219 | .011 | .450 |
| Erro | 136.155 | 520 | .262 | | | | |
| Total | 137.666 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .219 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

3.5 Variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste da normalidade, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p = .032 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Teste de Normalidade

| Vínculo | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|--|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Contrato sem termo (efetivo) | .040 | 396 | .125 | .997 | 396 | .600 |
| Contrato a termo certo | .113 | 67 | .032 | .954 | 67 | .015 |
| PGRH Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | .155 | 20 | .200* | .918 | 20 | .089 |
| Outro | .079 | 42 | .200* | .964 | 42 | .206 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .830 > \alpha = .05$).

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | Estatística de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|---------------------------------------|-----------------------|-----|---------|------|
| Baseado na Média | .305 | 3 | 521 | .822 |
| Baseado na Mediana | .293 | 3 | 521 | .830 |
| Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .293 | 3 | 518.404 | .830 |
| Baseado na Média Aparada | .319 | 3 | 521 | .812 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA *One Way* – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|-----------|--------------------|
| Vínculo | 5.770 | 3 | 3.820 | 3.820 | .010 | .022 | .818 |
| Erro | 262.359 | 521 | .504 | | | | |
| Total | 268.130 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .010 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

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

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

Vínculo Laboral e Empregabilidade Interna

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Vínculo | | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------|---|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Emp. Int. | Contrato sem termo (efectivo) | .080 | 396 | .000 | .988 | 396 | .002 |
| | Contrato a termo certo | .072 | 67 | .200* | .984 | 67 | .520 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | .122 | 20 | .200* | .953 | 20 | .419 |
| | Outro | .111 | 42 | .200* | .953 | 42 | .082 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .360 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| Emp. Int. | Baseado na Média | 1.163 | 3 | 521 | .323 |
| | Baseado na Mediana | 1.073 | 3 | 521 | .360 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 1.073 | 3 | 506.090 | .360 |
| | Baseado na Média Aparada | 1.152 | 3 | 521 | .327 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA *One Way* – Empregabilidade Interna

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | $\eta^2 p$ | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Vínculo | 1.231 | 3 | .410 | 1.048 | .371 | .006 | .285 |
| Error | 203.958 | 521 | .391 | | | | |
| Total | 205.188 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .371 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

Vínculo Laboral e Empregabilidade Externa

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Vínculo | | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|-----------|---|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Emp. Ext. | Contrato sem termo (efectivo) | .071 | 396 | .000 | .980 | 396 | .000 |
| | Contrato a termo certo | .128 | 67 | .008 | .958 | 67 | .023 |
| | Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | .138 | 20 | .200* | .962 | 20 | .583 |
| | Outro | .148 | 42 | .022 | .941 | 42 | .031 |

Ao analisar-se o output da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .273 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|------|
| Emp. Ext. | Baseado na Média | 2.163 | 3 | 521 | .091 |
| | Baseado na Mediana | 1.303 | 3 | 521 | .273 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | 1.303 | 3 | 472.566 | .273 |
| | Baseado na Média Aparada | 2.016 | 3 | 521 | .111 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Empregabilidade Externa

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | η^2_p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|------|------------|--------------------|
| Vínculo | 5.027 | 3 | 1.676 | 3.157 | .024 | .018 | .732 |
| Erro | 276.491 | 521 | .531 | | | | |
| Total | 281.518 | 524 | | | | | |

Uma vez que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos em estudo ($p = .024 < \alpha = .05$), seguidamente analisar-se-á entre que grupos existem essas diferenças. O teste *Post Hoc* a utilizar será o teste de *Tukey HSD*, uma vez que é o mais robusto à violação do pressuposto da normalidade e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Comparações Múltiplas – Empregabilidade Externa – Teste de Tukey HSD

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

Vínculo Laboral e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A fim de se fazer a comparação das médias ir-se-á realizar o teste paramétrico Anova *One Way* depois de verificados os pressupostos e caso se verifique que existem diferenças significativas entre os grupos em estudo realizar-se-á um teste de *Post Hoc*.

Como se pode verificar no *output* sobre o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, a variável dependente não segue distribuição normal nas populações em estudo ($p < .001 < \alpha = .05$), no entanto como a amostra é superior a 30 a média tende para a normalidade segundo o teorema do limite central (Marôco, 2011).

Testes de Normalidade

| Vínculo | <i>Kolmogorov-Smirnov^a</i> | | | <i>Shapiro-Wilk</i> | | |
|---|---------------------------------------|-----|-------|---------------------|-----|------|
| | Estatística | gl | Sig. | Estatística | gl | Sig. |
| Contrato sem termo (efectivo) | .073 | 396 | .000 | .990 | 396 | .007 |
| Contrato a termo certo | .073 | 67 | .200* | .988 | 67 | .791 |
| CCO Contrato a termo certo por empresa de trabalho temporário | .168 | 20 | .140 | .929 | 20 | .149 |
| Outro | .156 | 42 | .012 | .965 | 42 | .226 |

Ao analisar-se o *output* da homogeneidade de variâncias observa-se que se verifica este pressuposto ($p = .801 > \alpha = .05$)

Teste de Homogeneidade de Variâncias

| | | Estatística de <i>Levene</i> | gl1 | gl2 | <i>Sig.</i> |
|-----|---------------------------------------|------------------------------|-----|---------|-------------|
| CCO | Baseado na Média | .343 | 3 | 521 | .794 |
| | Baseado na Mediana | .334 | 3 | 521 | .801 |
| | Baseado na Mediana e com ajuste de gl | .334 | 3 | 518.298 | .801 |
| | Baseado na Média Aparada | .338 | 3 | 521 | .798 |

Verificados os pressupostos realizou-se o teste paramétrico Anova *One Way*.

ANOVA One Way – Comportamentos de Cidadania Organizacional

| Fonte de Variação | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | <i>Sig.</i> | η^2p | Potência Observada |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------|-----------|--------------------|
| Vínculo | 1.078 | 3 | .359 | 1.371 | .251 | .008 | .365 |
| Error | 136.588 | 521 | .262 | | | | |
| Total | 137.666 | 524 | | | | | |

Como não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em estudo ($p = .251 > \alpha = .05$) não se realizou o teste *Post Hoc*.

4. Correlações

Correlações

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| PGRH | -,109* | -,010 | -,083 | -,128** | ,113** | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| PGRH_IA | -,081 | -,039 | -,094* | -,081 | ,048 | ,600** | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| PGRH_F | ,017 | ,003 | -,146** | ,064 | -,003 | ,693** | ,409** | 1 | | | | | | | | | | | | |
| PGRH_AD | -,119** | ,052 | -,069 | -,111* | ,151** | ,789** | ,469** | ,478** | 1 | | | | | | | | | | | |
| PGRH_C | -,085 | -,030 | ,002 | -,133** | ,121** | ,780** | ,322** | ,421** | ,543** | 1 | | | | | | | | | | |
| PGRH_R | -,082 | ,004 | -,023 | -,132** | ,121** | ,719** | ,302** | ,330** | ,461** | ,611** | 1 | | | | | | | | | |
| PGRH_CO | -,121** | -,030 | -,031 | -,115** | ,024 | ,714** | ,368** | ,434** | ,505** | ,428** | ,375** | 1 | | | | | | | | |
| PGRH_CE | -,093* | -,019 | -,072 | -,145** | ,105* | ,807** | ,335** | ,460** | ,566** | ,596** | ,557** | ,569** | 1 | | | | | | | |
| Emp. | -,075 | -,157** | ,057 | -,078 | ,028 | ,319** | ,167** | ,223** | ,261** | ,360** | ,200** | ,154** | ,245** | 1 | | | | | | |
| Emp. Ext. | -,101* | -,174** | ,097* | -,099* | ,076 | ,197** | ,131** | ,115** | ,179** | ,243** | ,130** | ,053 | ,143** | ,899** | 1 | | | | | |
| Emp. Int. | -,026 | -,096* | -,005 | -,034 | -,035 | ,380** | ,167** | ,291** | ,290** | ,404** | ,231** | ,232** | ,302** | ,859** | ,549** | 1 | | | | |
| CCO | ,097* | ,148** | -,030 | ,080 | ,056 | ,146** | ,104* | ,125** | ,131** | ,119** | ,044 | ,112* | ,116** | ,033 | ,002 | ,061 | 1 | | | |
| CCO_A | -,029 | ,115** | -,056 | -,024 | ,068 | ,106* | ,106* | ,093* | ,101* | ,114** | ,015 | ,066 | ,054 | ,017 | ,006 | ,027 | ,755** | 1 | | |
| CCO_C | ,141** | ,109* | -,056 | ,116** | ,008 | ,008 | ,073 | ,038 | ,004 | -,037 | -,030 | ,025 | -,011 | -,083 | -,105* | -,035 | ,672** | ,398** | 1 | |
| CCO_VC | ,082 | ,108* | ,024 | ,070 | ,050 | ,186** | ,063 | ,135** | ,166** | ,167** | ,091* | ,138** | ,179** | ,109* | ,078 | ,117** | ,794** | ,416** | ,190** | 1 |

** Correlação significante para $p < .01$

*Correlação significante para $p < .05$

Legenda: 1 – Idade; 2 – Género; 3 – Habilitações Literárias; 4 – Antiguidade; 5 – Vínculo Laboral; 6 – PGRH; 7 – PGRH_IA; 8 – PGRH_F; 9 – PGRH_AD; 10 – PGRH_C; 11 – PGRH_R; 12 – PGRH_CO; 13 – PGRH_CE; 14 – Empregabilidade; 15 – Empregabilidade Externa; 16 – Empregabilidade Interna; 17 – CCO; 18 – CCO_A; 19 – CCO_C; 20 – CCO_VC

5. Testes de Hipóteses

5.1 Hipótese 1

Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comportamentos de Cidadania Organizacional tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .146$; $p = .001 < \alpha = .01$) (Tabela 35).

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

5.1.1 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).

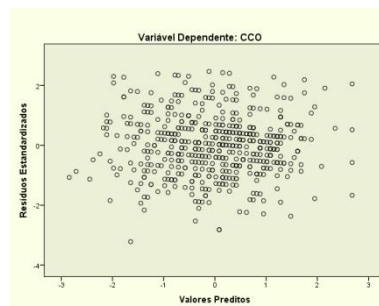


Figura A – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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).

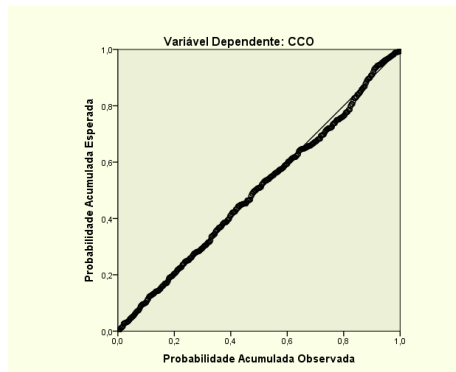


Figura B – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

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 1.866, 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.

5.1.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .146 ^a | .021 | .020 | .50752 | 1.886 |

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: CCO

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. | |
|--------|-------------------|---------|----------------|-------|--------|-------------------|
| 1 | Regressão | 2.954 | 1 | 2.954 | 11.468 | .001 ^b |
| | Resíduos | 134.712 | 523 | .258 | | |
| | Total | 137.666 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO

Coefficientes^a

| Modelo | | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|--------|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 3.433 | .098 | | 35.001 | .000 |
| | PGRH | .105 | .031 | .146 | 3.386 | .001 |

a. Variável Dependente: CCO

b. Preditores: (Constante), PGRH

Estadísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.5430 | 3.9578 | 3.7566 | .07508 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.63297 | 1.25208 | .00000 | .50704 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.218 | 2.467 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável dependente: CCO

5.1.3 Análise Estatística Complementar I

Seguidamente tentou-se analisar quais as dimensões das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que têm impacto significativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional verificando-se se existe uma correlação linear significativa entre as variáveis.

Tabela A – Análise de Correlação entre as Variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 7 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. PGRH_IA | 1 | | | | | | | |
| 2. PGRH_F | ,409** | 1 | | | | | | |
| 3. PGRH_AD | ,469** | ,478** | 1 | | | | | |
| 4. PGRH_C | ,322** | ,421** | ,543** | 1 | | | | |
| 5. PGRH_R | ,302** | ,330** | ,461** | ,611** | 1 | | | |
| 6. PGRH_CO | ,368** | ,434** | ,505** | ,428** | ,375** | 1 | | |
| 7. PGRH_CE | ,335** | ,460** | ,566** | ,596** | ,557** | ,569** | 1 | |
| 8. CCO | ,104* | ,125** | ,131** | ,119** | ,044 | ,112* | ,116** | 1 |

** Correlação significativa para $p < .01$.

* Correlação significativa para $p < .05$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que apenas a dimensão PGRH_CO não apresenta uma correlação significativa com os Comportamentos de Cidadania Organizacional (Tabela A). Decidiu-se então realizar uma regressão linear Múltipla em que as variáveis predictoras (as 7 dimensões da escala de PGRH) foram introduzidas pelo método *stepwise*.

Como se verificou que foram eliminadas todas as variáveis restando apenas uma, PGRH_AD, verificaram-se os pressupostos de uma regressão linear simples.

5.1.3.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura C) 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)

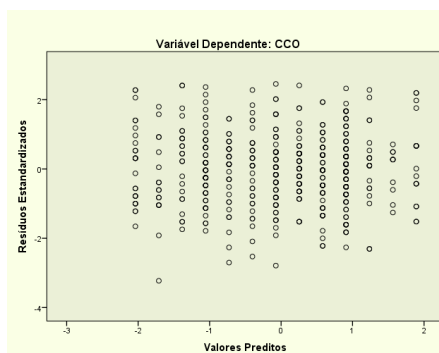


Figura C – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

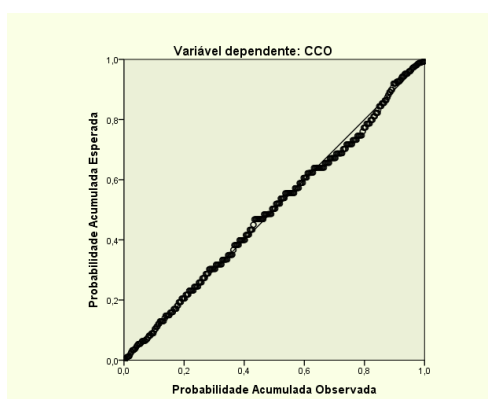


Figura D – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.866, 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.

5.1.3.2 Resultados da Regressão Linear

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Estatísticas <i>Change</i> | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|-----|-----|----------------------|---------------|
| | | | | | R ² <i>Change</i> | F <i>Change</i> | df1 | df2 | Sig. F <i>Change</i> | |
| 1 | .131 ^a | .017 | .015 | .50864 | .017 | 9.124 | 1 | 523 | .003 | 1.886 |

a. Preditores: (Constante), PGRH_AD

b. Variável Dependente: CCO

ANOVA^a

| Modelo | Soma de quadrados | gl | Quadrado médio | F | Sig. | |
|--------|-------------------|---------|----------------|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 2.360 | 1 | 2.360 | 9.124 | .003 ^b |
| | Resíduos | 135.306 | 523 | .259 | | |
| | Total | 137.666 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO

b. Preditores: (Constante), PGRH_AD

Coefficientes^a

| Modelo | | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|--------|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 3.554 | .071 | | 50.264 | .000 |
| | PGRH_AD | .066 | .022 | .131 | 3.021 | .003 |

a. Variável dependente: CC

Variáveis Excluídas^a

| Modelo | Beta In | t | Sig. | Correlação Parcial | Collinearity Statistics | | | |
|--------|---------|--------------------|-------|--------------------|-------------------------|------|-------------------|------|
| | | | | | Tolerância | VIF | Tolerância mínima | |
| 1 | PGRH_IA | .054 ^b | 1.108 | .269 | .048 | .780 | 1.281 | .780 |
| | PGRH_F | .081 ^b | 1.650 | .099 | .072 | .771 | 1.297 | .771 |
| | PGRH_C | .067 ^b | 1.304 | .193 | .057 | .705 | 1.418 | .705 |
| | PGRH_R | -.021 ^b | -.426 | .671 | -.019 | .788 | 1.270 | .788 |
| | PGRH_CO | .062 ^b | 1.230 | .219 | .054 | .745 | 1.342 | .745 |
| | PGRH_CE | .061 ^b | 1.166 | .244 | .051 | .680 | 1.472 | .680 |

a. Variável Dependente: CCO

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_AD

Estatísticas dos resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.6198 | 3.8836 | 3.7566 | .06712 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.039 | 1.891 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.64177 | 1.24833 | .00000 | .50815 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.228 | 2.454 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO

5.1.4 Análise Estatística Complementar II

Por fim analisou-se qual o impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas diferentes dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) e se existe uma correlação linear significativa entre estas variáveis.

Tabela A1 – Análise de Correlação entre as Variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------|--------|--------|--------|---|
| 1. PGRH | 1 | | | |
| 2. CCO_A | .106* | 1 | | |
| 3. CCO_C | .008 | .398** | 1 | |
| 4. CCO_VC | .186** | .416** | .190** | 1 |

** . Correlação significativa para $p < .01$.

*. Correlação significativa para $p < .05$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que apenas a dimensão CCO_C não apresenta uma correlação significativa com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Tabela A1). Decidiu-se então realizar várias Regressões Lineares Simples depois de verificados os pressupostos.

5.1.4.1 Variável de Critério: Altruísmo

5.1.4.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura C1) 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)

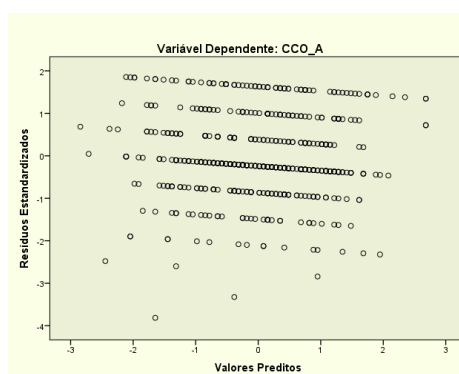


Figura C1 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura D1) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

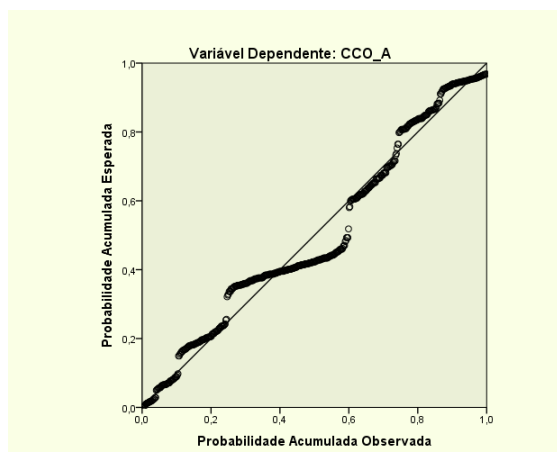


Figura D1 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.909, 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.

5.1.4.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .106 ^a | .011 | .009 | .53385 | 1.909 |

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: CCO_A

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 1.695 | 1 | 1.695 | 5.949 | .015 ^b |
| 1 Resíduos | 149.053 | 523 | .285 | | |
| Total | 150.748 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_A

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 3.884 | .103 | | 37.650 | .000 |
| PGRH | .080 | .033 | .106 | 2.439 | .015 |

a. Variável Dependente: CCO_A

Estadísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|--------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.9677 | 4.2820 | 4.1295 | .05688 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.03585 | .99066 | .00000 | .53334 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.814 | 1.856 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_A

5.1.4.2 Variável de Critério: Conscenciosidade

5.1.4.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura C2) 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)

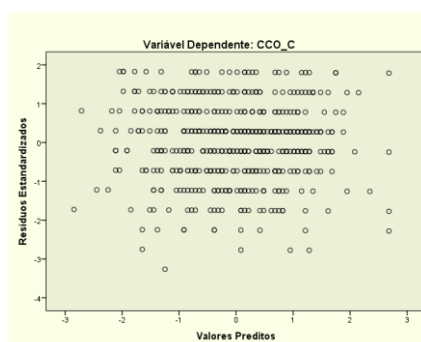


Figura C2 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura D2) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

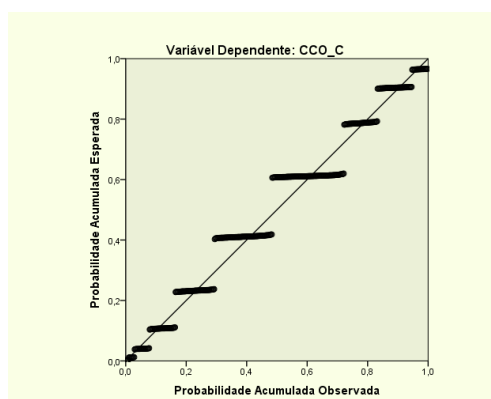


Figura D2 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.876, 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.

5.1.4.2.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .008 ^a | .000 | .000 | .65529 | 1.876 |

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: CCO_C

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão | .016 | 1 | .016 | .038 | .846 ^b |
| 1 Resíduos | 224.579 | 523 | .429 | | |
| Total | 224.596 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_C

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 3.789 | .127 | | 29.922 | .000 |
| PGRH_T | .008 | .040 | .008 | .194 | .846 |

a. Variável Dependente: CCO_C

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.7975 | 3.8282 | 3.8133 | .00556 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.13973 | 1.19804 | .00000 | .65467 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.265 | 1.828 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_C

5.1.4.3 Variável de Critério: Virtude Cívica

5.1.4.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura C3) 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)

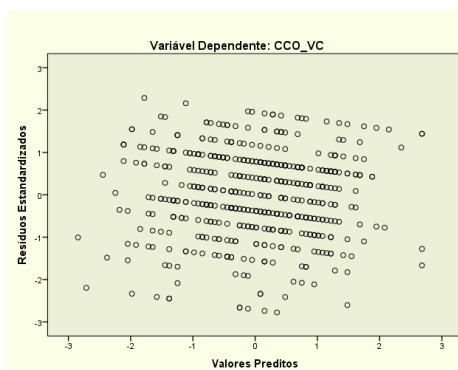


Figura C3 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura D3) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

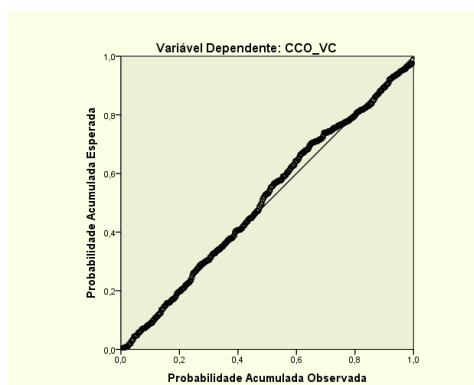


Figura D3 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.912, 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.

5.1.4.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .186 ^a | .035 | .033 | .85846 | 1.912 |

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: CCO_VC

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão | 13.888 | 1 | 13.888 | 18.845 | .000 ^b |
| 1 Resíduos | 385.425 | 523 | .737 | | |
| Total | 399.312 | 524 | | | |

a. Dependent Variable: CCO_VC

b. Predictors: (Constant), PGRH

Coefficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 2.625 | .166 | | 15.825 | .000 |
| PGRH | .228 | .052 | .186 | 4.341 | .000 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 2.8638 | 3.7633 | 3.3270 | .16280 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.38400 | 1.96280 | .00000 | .85764 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -2.777 | 2.286 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

5.2 Hipótese 2

Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de Empregabilidade Interna.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade Interna tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .368$; $p = .000 < \alpha = .01$) (Tabela 35).

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

5.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura E) 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).

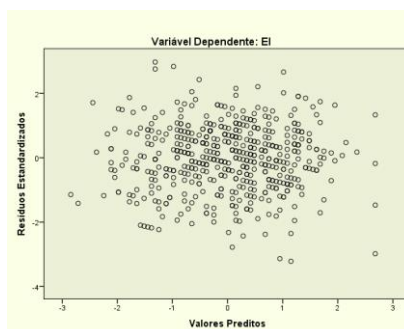


Figura E – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

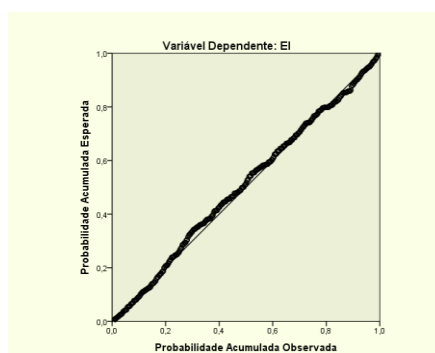


Figura F – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

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 2.007, 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.

5.2.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

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

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: EI

ANOVA^a

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

a. Variável Dependente: EI

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coefficientes^a

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

a. Variável Dependente: EI

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 1.9143 | 3.2283 | 2.5910 | .23781 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.86421 | 1.72154 | .00000 | .57881 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.218 | 2.971 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: EI

5.2.3 Análise Estatística Complementar

Seguidamente tentou-se analisar quais as dimensões das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que têm impacto significativo na percepção Empregabilidade Interna verificando-se se existe uma correlação linear significativa entre as variáveis.

Tabela B – Análise de Correlação entre as variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. PGRH_IA | 1 | | | | | | | |
| 2. PGRH_F | ,409** | 1 | | | | | | |
| 3. PGRH_AD | ,469** | ,478** | 1 | | | | | |
| 4. PGRH_C | ,322** | ,421** | ,543** | 1 | | | | |
| 5. PGRH_R | ,302** | ,330** | ,461** | ,611** | 1 | | | |
| 6. PGRH_CO | ,368** | ,434** | ,505** | ,428** | ,375** | 1 | | |
| 7. PGRH_CE | ,335** | ,460** | ,566** | ,596** | ,557** | ,569** | 1 | |
| 8. Emp.Int. | ,167** | ,291** | ,290** | ,404** | ,231** | ,232** | ,302** | 1 |

** Correlação significativa para $p < .01$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que as correlações entre as 7 dimensões da escala de PGRH e a percepção de Empregabilidade Interna são significativas (Tabela B). Decidiu-se então realizar uma regressão linear Múltipla em que as variáveis predictoras (as 7 dimensões da escala de PGRH) foram introduzidas pelo método *stepwise*.

5.2.3.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Múltipla

Normalidade

A variável dependente Comportamentos de Cidadania Organizacional não segue distribuição normal, como podemos observar na figura A. No entanto, segundo Marôco (2011) a regressão linear múltipla é robusta em relação à violação do pressuposto da normalidade e por esse motivo decidiu-se realizar a regressão linear múltipla.

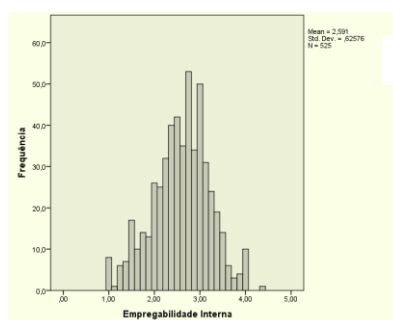


Figura G – Distribuição da VD – Empregabilidade Interna

Homocedasticidade

Ao analisar-se a Figura H verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto da homogeneidade de variância dos resíduos.

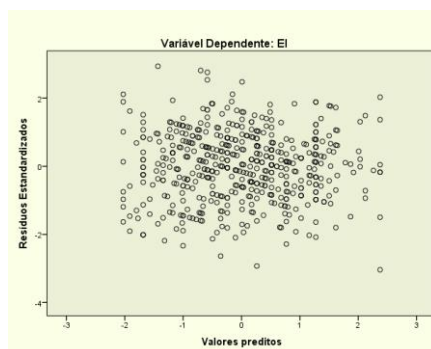


Figura H – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Normalidade dos Resíduos

Os erros possuem distribuição normal quando os valores apresentados neste gráfico se distribuem mais ou menos na diagonal principal, como é o caso da variável Empregabilidade Interna (Figura I) (Marôco, 2011).

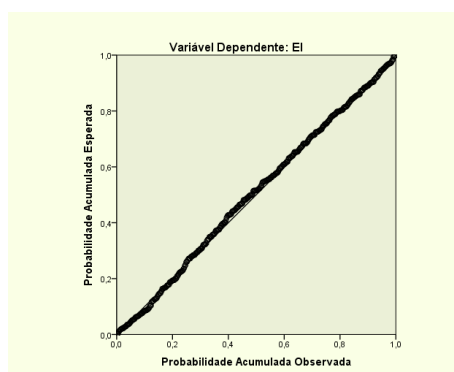


Figura I – Gráfico de normalidade dos resíduos

Independência dos resíduos

Para se testar este pressuposto, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 1.961, concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Multicolinearidade

A intensidade da multicolinearidade é analisada através da correlação entre as variáveis, pela tolerância e VIF e pela proporção de variância de cada coeficiente Beta.

Tabela C – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1. PGRH_IA | 1 | | | | | | |
| 2. PGRH_F | .409** | 1 | | | | | |
| 3. PGRH_AD | .469** | .478** | 1 | | | | |
| 4. PGRH_C | .322** | .421** | .543** | 1 | | | |
| 5. PGRH_R | .302** | .330** | .461** | .611** | 1 | | |
| 6. PGRH_CO | .368** | .434** | .505** | .428** | .375** | 1 | |
| 7. PGRH_CE | .335** | .460** | .566** | .596** | .557** | .569** | 1 |

** Correlação significativa para 0.01.

Analisando a Tabela C podemos verificar que não existe multicolinearidade pois as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .90 (Pestana & Gageiro, 2003).

No entanto a não existência de coeficientes de correlação elevados entre as variáveis independentes não é suficiente para se afirmar que não existe multicolinearidade, pelo que se procedeu à verificação de tolerância das variáveis. O valor de .20 é o valor mínimo abaixo do qual se considera que há multicolinearidade. Em relação ao valor VIF, que é o inverso da tolerância, ele deve ser inferior a 10.

Ao fazer-se a análise da Tabela D verifica-se a não existência de multicolinearidade pois a tolerância mais baixa tem o valor de .823 (> .20), e o valor VIF mais elevado é de 1.216 (< 10).

Tabela D– Tolerância das variáveis independentes em estudo

| Tolerância | VIF |
|------------|-------|
| .823 | 1.216 |
| .823 | 1.216 |

O último passo para avaliar a existência de multicolinearidade é analisar a proporção de variância e da condição índice.

Tabela E – Análise da proporção de variância e da condição “Index”

| Modelo | Dimensão | Eigenvalue | Condição Index | Proporção de Variância | | |
|--------|----------|------------|----------------|------------------------|--------|--------|
| | | | | (Constante) | PGRH_C | PGRH_F |
| 1 | 1 | 1.926 | 1.000 | .04 | .04 | |
| | 2 | .074 | 5.094 | .96 | .96 | |
| 2 | 1 | 2.878 | 1.000 | .01 | .01 | .01 |
| | 2 | .081 | 5.968 | .21 | .97 | .09 |
| | 3 | .041 | 8.374 | .79 | .02 | .90 |

a. Variável Dependente: EI

Verifica-se a não existência de multicolinearidade (Tabela C) uma vez que o parâmetro “condição Index” tem que ser inferior a 30 e neste caso o máximo é 8.374 e nenhuma componente contribui em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Como todos os pressupostos para a regressão linear múltipla passámos à realização da análise da mesma.

5.2.3.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla

Sumário do Modelo^c

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Estatística <i>Change</i> | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|-----|-----|----------------------|---------------|
| | | | | | R ² <i>Change</i> | F <i>Change</i> | gl1 | gl2 | Sig. F <i>Change</i> | |
| 1 | .404 ^a | .164 | .162 | .57286 | .164 | 102.252 | 1 | 523 | .000 | 1.961 |
| 2 | .426 ^b | .181 | .178 | .56726 | .018 | 11.370 | 1 | 522 | .001 | |

a. Preditores: (Constante), PGRH_C

b. Preditores: (Constante), PGRH_C, PGRH_F

c. Variável Dependente: EI

ANOVA^a

| Modelo | | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|--------|-----------|-------------------|-----|----------------|---------|-------------------|
| 1 | Regressão | 33.556 | 1 | 33.556 | 102.252 | .000 ^b |
| | Resíduos | 171.632 | 523 | .328 | | |
| | Total | 205.188 | 524 | | | |
| 2 | Regressão | 37.215 | 2 | 18.607 | 57.824 | .000 ^c |
| | Resíduos | 167.974 | 522 | .322 | | |
| | Total | 205.188 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: EI

b. Preditores: (Constante), PGRH_C

c. Preditores: (Constante), PGRH_C, PGRH_F

Coefficientes^a

| Modelo | | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|--------|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constante) | 1.972 | .066 | | 29.816 | .000 |
| | PGRH_C | .239 | .024 | .404 | 10.112 | .000 |
| 2 | (Constante) | 1.757 | .091 | | 19.240 | .000 |
| | PGRH_C | .202 | .026 | .342 | 7.842 | .000 |
| | PGRH_F | .091 | .027 | .147 | 3.372 | .001 |

a. Variável Dependente: EI

Variáveis Excluídas^a

| Modelo | Beta In | t | Sig. | Correlação Parcial | Collinearity Statistics | | | |
|--------|---------|--------------------|-------|--------------------|-------------------------|------|-------------------|------|
| | | | | | Tolerância | VIF | Tolerância Mínima | |
| 1 | PGRH_IA | .040 ^b | .955 | .340 | .042 | .896 | 1.116 | .896 |
| | PGRH_F | .147 ^b | 3.372 | .001 | .146 | .823 | 1.216 | .823 |
| | PGRH_AD | .099 ^b | 2.096 | .037 | .091 | .705 | 1.418 | .705 |
| | PGRH_R | -.026 ^b | -.511 | .610 | -.022 | .627 | 1.595 | .627 |
| | PGRH_CO | .072 ^b | 1.631 | .103 | .071 | .817 | 1.225 | .817 |
| | PGRH_CE | .094 ^b | 1.901 | .058 | .083 | .645 | 1.551 | .645 |
| 2 | PGRH_IA | -.005 ^c | -.116 | .908 | -.005 | .805 | 1.242 | .739 |
| | PGRH_AD | .053 ^c | 1.063 | .288 | .047 | .630 | 1.588 | .630 |
| | PGRH_R | -.043 ^c | -.864 | .388 | -.038 | .621 | 1.611 | .573 |
| | PGRH_CO | .029 ^c | .633 | .527 | .028 | .739 | 1.354 | .739 |
| | PGRH_CE | .051 ^c | .986 | .324 | .043 | .592 | 1.690 | .592 |

a. Variável Dependente: EI

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_C

c. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_C, PGRH_F

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 2.0505 | 3.2239 | 2.5910 | .26650 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.028 | 2.375 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.72390 | 1.66594 | .00000 | .56618 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.039 | 2.937 | .000 | .998 | 525 |

a. Dependent Variable: EI

5.3 Hipótese 3

Existe um impacto positivo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na percepção de Empregabilidade Externa.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Empregabilidade Externa tendo-se verificado uma correlação significativa ($r = .197$; $p = .000 < \alpha = .01$) (Tabela 35).

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

5.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura J) 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).

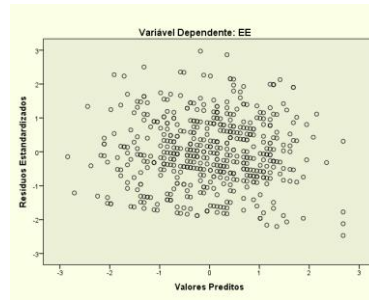


Figura J – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

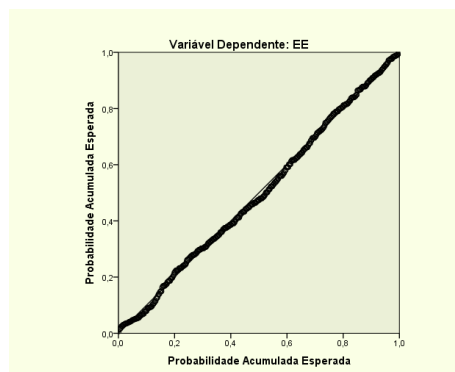


Figura L – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

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 1.921, 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.

5.3.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

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

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Variável Dependente: EE

ANOVA^a

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

a. Variável Dependente: EE

b. Preditores: (Constante), PGRH

Coeficientes^a

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

a. Variável Dependente: EE

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 1.9788 | 2.7760 | 2.3893 | .14428 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.845 | 2.680 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.77598 | 2.13702 | .00000 | .71863 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -2.469 | 2.971 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: EE

5.3.3 Análise Estatística Complementar

Seguidamente tentou-se analisar quais as dimensões das Práticas de Gestão de Recursos Humanos que têm impacto significativo na perceção de Empregabilidade Externa verificando-se se existe uma correlação linear significativa entre as variáveis.

Tabela F – Análise de Correlação entre as Variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| PGRH_IA | 1 | | | | | | | |
| PGRH_F | ,409** | 1 | | | | | | |
| PGRH_AD | ,469** | ,478** | 1 | | | | | |
| PGRH_C | ,322** | ,421** | ,543** | 1 | | | | |
| PGRH_R | ,302** | ,330** | ,461** | ,611** | 1 | | | |
| PGRH_CO | ,368** | ,434** | ,505** | ,428** | ,375** | 1 | | |
| PGRH_CE | ,335** | ,460** | ,566** | ,596** | ,557** | ,569** | 1 | |
| Emp. Ext. | ,131** | ,115** | ,179** | ,243** | ,130** | ,053 | ,143** | 1 |

**. Correlação significativa para $p < .01$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que apenas a dimensão PGRH_CO não apresenta uma correlação significativa com a perceção de Empregabilidade

Externa (Tabela F). Decidiu-se então realizar uma regressão linear Múltipla em que as variáveis preditoras (as 7 dimensões da escala de PGRH) foram introduzidas pelo método *stepwise*.

Como se verificou que foram eliminadas todas as variáveis restando apenas uma, PGRH_C, verificaram-se os pressupostos de uma regressão linear simples.

5.3.3.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura M) 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).

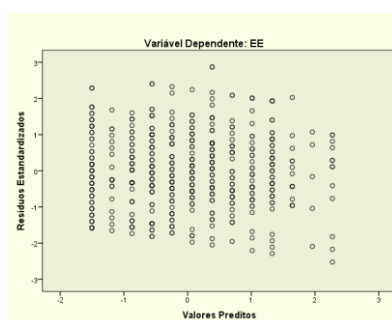


Figura M – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

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

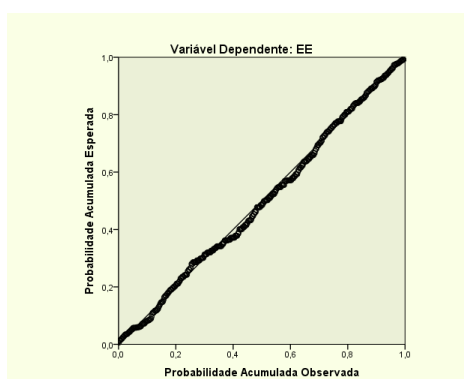


Figura N – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.952, 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.

5.3.3.2 Resultados da Regressão Linear

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Estatística <i>Change</i> | | | | | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|-----|-----|----------------------|---------------|
| | | | | | R ² <i>Change</i> | F <i>Change</i> | gl1 | gl2 | Sig. F <i>Change</i> | |
| 1 | .243 ^a | .059 | .057 | .71166 | .059 | 32.848 | 1 | 523 | .000 | 1.952 |

a. Preditores: (Constante), PGRH_C

b. Variável Dependente: EE

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão | 16.636 | 1 | 16.636 | 32.848 | .000 ^b |
| 1 Resíduos | 264.882 | 523 | .506 | | |
| Total | 281.518 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: EE

b. Preditores: (Constante), PGRH_C

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 1.953 | .082 | | 23.775 | .000 |
| PGRH_C | .168 | .029 | .243 | 5.731 | .000 |

a. Variável Dependente: EE

Variáveis Excluídas^a

| Modelo | Beta In | t | Sig. | Correlação Parcial | Estatística de Colinearidade | | |
|-----------|--------------------|--------|------|--------------------|------------------------------|-------|-------------------|
| | | | | | Tolerância | VIF | Tolerância Mínima |
| PGRH_IA | .059 ^b | 1.317 | .189 | .058 | .896 | 1.116 | .896 |
| PGRH_F | .015 ^b | .331 | .741 | .014 | .823 | 1.216 | .823 |
| 1 PGRH_AD | .067 ^b | 1.332 | .184 | .058 | .705 | 1.418 | .705 |
| PGRH_R | -.029 ^b | -.539 | .590 | -.024 | .627 | 1.595 | .627 |
| PGRH_CO | -.062 ^b | -1.326 | .185 | -.058 | .817 | 1.225 | .817 |
| PGRH_CE | -.004 ^b | -.067 | .947 | -.003 | .645 | 1.551 | .645 |

a. Variável Dependente: EE

b. Preditores no Modelo: (Constante), PGRH_C

Estatística dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 2.1215 | 2.7941 | 2.3893 | .17818 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -1.503 | 2.272 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.79415 | 2.04217 | .00000 | .71098 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -2.521 | 2.870 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: EE

5.4 Hipótese 4

A percepção de Empregabilidade Interna tem um impacto positivo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Empregabilidade Interna e Comportamentos de Cidadania Organizacional não se tendo verificado uma correlação significativa ($r = .061$; $p = .165 > \alpha = .05$) (Tabela 35).

Apesar de não se verificar uma correlação significativa entre as variáveis decidiu-se realizar, embora com alguma precaução, uma análise de regressão linear simples depois de verificados os pressupostos.

5.4.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura O) 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).

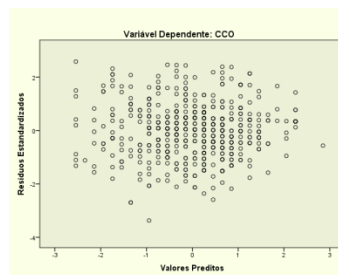


Figura O – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

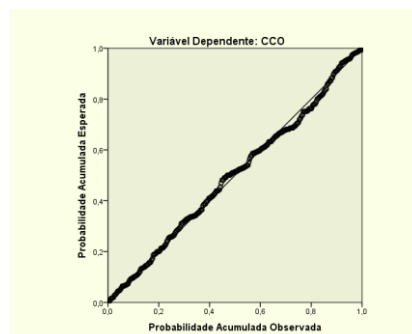


Figura P – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

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 1.884, 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.

5.4.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .061 ^a | .004 | .002 | .51211 | 1.884 |

a. Preditores: (Constante), EI

b. Variável Dependente: CCO

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | .508 | 1 | .508 | 1.935 | .165 ^b |
| 1 Resíduos | 137.159 | 523 | .262 | | |
| Total | 137.666 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO

b. Preditores: (Constante), EI

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 3.628 | .095 | | 38.072 | .000 |
| EI | .050 | .036 | .061 | 1.391 | .165 |

a. Variável Dependente: CCO

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|----------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| Predicted Value | 3.6775 | 3.8453 | 3.7566 | .03112 | 525 |
| Std. Predicted Value | -2.542 | 2.851 | .000 | 1.000 | 525 |
| Residual | -1.72722 | 1.32251 | .00000 | .51162 | 525 |
| Std. Residual | -3.373 | 2.582 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO

5.4.3 Análise Estatística Complementar

De seguida decidiu-se analisar qual o impacto entre a perceção de Empregabilidade Interna e as diferentes dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional

(Altruísmo, Conscenciosidade e Virtude Cívica) e se existe uma correlação linear significativa entre estas variáveis.

Tabela G – Análise de Correlação entre as Variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------|--------|--------|--------|---|
| 1. Emp. Int. | 1 | | | |
| 2. CCO_A | .027 | 1 | | |
| 3. CCO_C | -.035 | .398** | 1 | |
| 4. CCO_VC | .117** | .416** | .190** | 1 |

** . Correlação significante para $p < .01$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que apenas a dimensão CCO_VC apresenta uma correlação significativa com a perceção de Empregabilidade Interna (Tabela G). Decidiu-se então realizar várias Regressões Lineares Simples depois de verificados os pressupostos.

5.4.3.1 Variável de Critério: Altruísmo

5.4.3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura O1) 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)

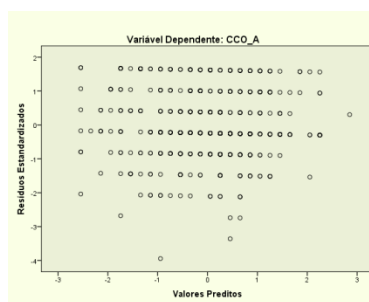


Figura O1 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura P1) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

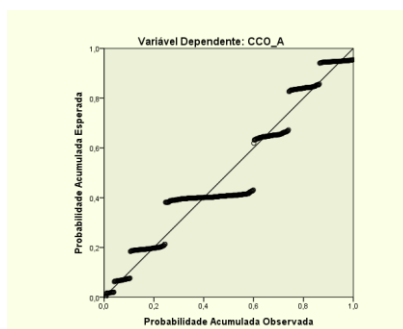


Figura P1 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.910, 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.

5.4.3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .027 ^a | .001 | .000 | .53669 | 1.910 |

a. Preditores: (Constante), EI

b. Variável Dependente: CCO_A

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão | .107 | 1 | .107 | .372 | .542 ^b |
| 1 Resíduos | 150.641 | 523 | .288 | | |
| Total | 150.748 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_A

b. Preditores: (Constante), EI

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficientes Não estandardizados | | Coefficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|-----------------------------------|------------|------------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 4.070 | .100 | | 40.760 | .000 |
| 1 EI | .023 | .037 | .027 | .610 | .542 |

a. Variável Dependente: CCO_A

Estadísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|--------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 4.0932 | 4.1703 | 4.1295 | .01430 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.542 | 2.851 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.11602 | .90684 | .00000 | .53617 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.943 | 1.690 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_A

5.4.3.2 Variável de Critério: Conscienciosidade

5.4.3.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura O2) 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)

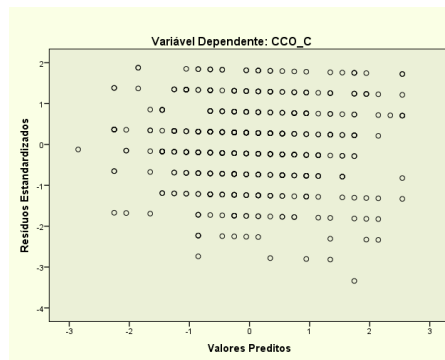


Figura O2 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura P2) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

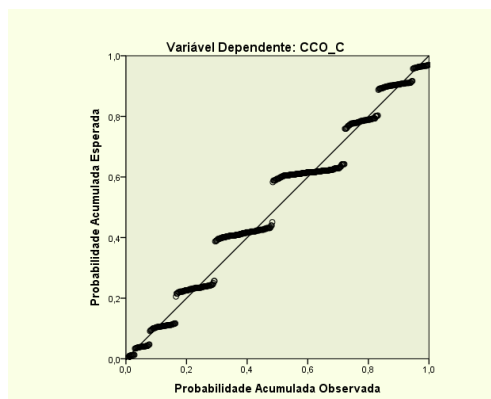


Figura P2 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.875, 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.

5.4.3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | <i>Durbin-Watson</i> |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | .035 ^a | .001 | .000 | .65491 | 1.875 |

a. Preditores: (Constante), EI

b. Variável Dependente: CCO_C

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | <i>Sig.</i> |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão | .281 | 1 | .281 | .654 | .419 ^b |
| 1 Resíduos | 224.315 | 523 | .429 | | |
| Total | 224.596 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_C

b. Preditores: (Constante), EI

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | <i>Sig.</i> |
|---------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------------|--------|-------------|
| | B | <i>Std. Error</i> | Beta | | |
| 1 (Constante) | 3.909 | .122 | | 32.080 | .000 |
| EI | -.037 | .046 | -.035 | -.809 | .419 |

a. Variável Dependente: CCO_C

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.7474 | 3.8722 | 3.8133 | .02314 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.851 | 2.542 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.18700 | 1.22952 | .00000 | .65428 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.339 | 1.877 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_C

5.4.3.3 Variável de Critério: Virtude Cívica

5.4.3.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura O3) 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)

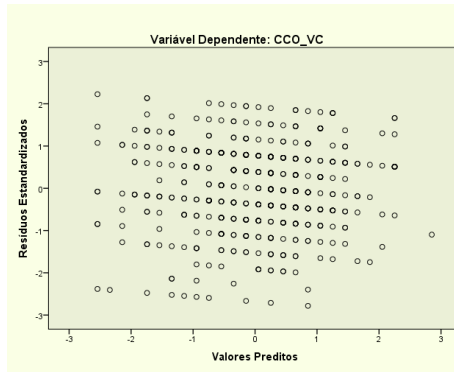


Figura O3 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura P3) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

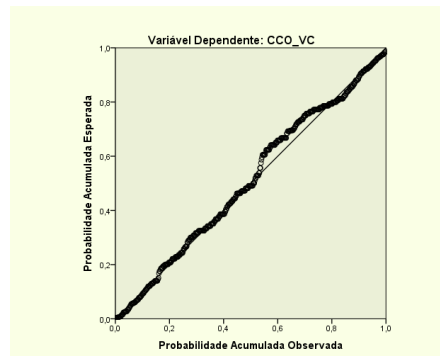


Figura P3 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.922, 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.

5.4.3.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | <i>Durbin-Watson</i> |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | .117 ^a | .014 | .012 | .86778 | 1.922 |

a. Preditores: (Constante), EI

b. Variável Dependente: CCO_VC

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 5.473 | 1 | 5.473 | 7.268 | .007 ^b |
| 1 Resíduos | 393.839 | 523 | .753 | | |
| Total | 399.312 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_VC

b. Preditores: (Constante), EI

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 2.904 | .161 | | 17.984 | .000 |
| EI | .163 | .061 | .117 | 2.696 | .007 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.0671 | 3.6184 | 3.3270 | .10220 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.542 | 2.851 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.41421 | 1.93285 | .00000 | .86695 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -2.782 | 2.227 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável dependente: CCO_VC

5.5 Hipótese 5

A percepção de Empregabilidade Externa tem um impacto negativo nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise de correlação linear entre as variáveis Empregabilidade Externa e Comportamentos de Cidadania Organizacional não se tendo verificado uma correlação significativa ($r = .002$; $p = .970 > \alpha = .05$) (Tabela 35).

Apesar de não se verificar uma correlação significativa entre as variáveis decidiu-se realizar, embora com alguma precaução, uma análise de regressão linear simples depois de verificados os pressupostos.

5.5.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura Q) 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).

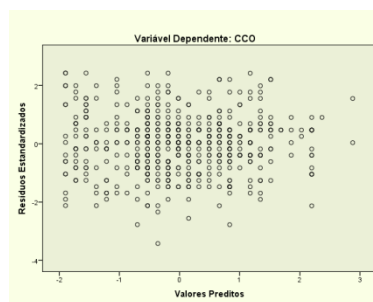


Figura Q – Gráfico da homogeneidade de variâncias dos resíduos

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

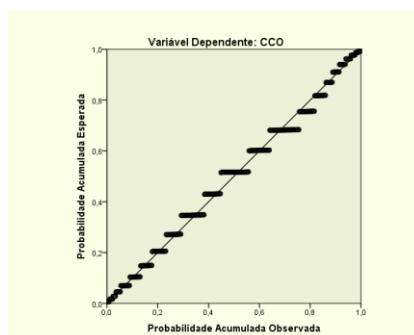


Figura R – Gráfico da distribuição normal dos resíduos

Para se testar o pressuposto de independência dos resíduos, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2010). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 1.880, 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.

5.5.2 – Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .002 ^a | .000 | .000 | .51305 | 1.880 |

a. Preditores: (Constante), EE

b. Variável Dependente: CCO

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|-----------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| Regressão | .000 | 1 | .000 | .001 | .970 ^b |
| Resíduos | 137.666 | 523 | .263 | | |
| Total | 137.666 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO

b. Preditores: (Constante), EE

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | | | | | |
| (Constante) | 3.754 | .076 | | 49.125 | .000 |
| EE | .001 | .031 | .002 | .038 | .970 |

a. Variável Dependente: CCO

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.7550 | 3.7591 | 3.7566 | .00085 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -1.895 | 2.880 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -1.75631 | 1.24499 | .00000 | .51256 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.423 | 2.427 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO

5.5.3 Análise Estatística Complementar

De seguida decidiu-se analisar qual o impacto entre a percepção de Empregabilidade Interna e as diferentes dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Altruísmo, Consciosidade e Virtude Cívica) e se existe uma correlação linear significativa entre estas variáveis.

Tabela H – Análise de Correlação entre as Variáveis

| | EE_T | CCO_A | CCO_C | CCO_VC |
|--------------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Emp. Ext. | 1 | | | |
| 2. CCO_A | .006 | 1 | | |
| 3. CCO_C | -.105* | .398** | 1 | |
| 4. CCO_VC | .078 | .416** | .190** | 1 |

*. Correlação significativa para $p < .05$.

**. Correlação significativa para $p < .01$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que apenas a dimensão CCO_C apresenta uma correlação significativa com a percepção de Empregabilidade Interna (Tabela H). Decidiu-se então realizar várias Regressões Lineares Simples depois de verificados os pressupostos.

5.5.3.1 Variável de Critério: Altruísmo

5.5.3.1.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura Q1) 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)

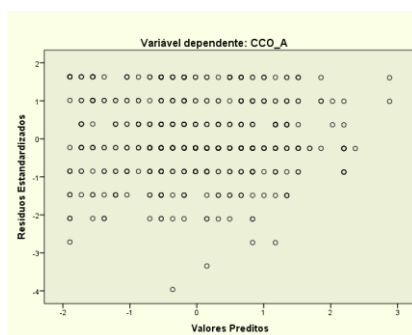


Figura Q1 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura R1) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

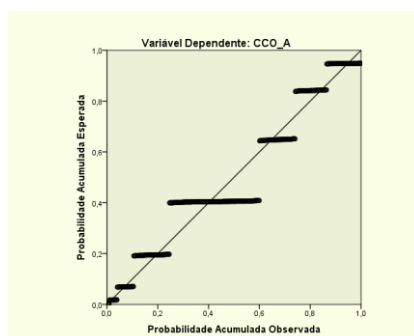


Figura R1 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.906, 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.

5.5.3.1.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .006 ^a | .000 | .000 | .53687 | 1.906 |

a. Preditores: (Constante), EE

b. Variável Dependente: CCO_A

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão | .005 | 1 | .005 | .016 | .898 ^b |
| 1 Resíduos | 150.743 | 523 | .288 | | |
| Total | 150.748 | 524 | | | |

a. Variável dependente: CCO_A

b. Preditores: (Constante), EE

Coefficientes^a

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados | | Coefficients Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 4.120 | .080 | | 51.522 | .000 |
| EE | .004 | .032 | .006 | .128 | .898 |

a. Variável Dependente: CCO_A

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|--------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 4.1238 | 4.1382 | 4.1295 | .00300 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -1.895 | 2.880 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.12844 | .87617 | .00000 | .53636 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.965 | 1.632 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_A

5.5.3.2 Variável de Critério: Conscenciosidade

5.5.3.2.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura Q2) 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)

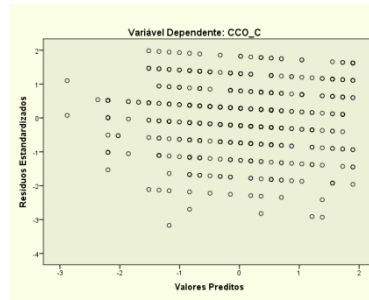


Figura Q2 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura R2) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

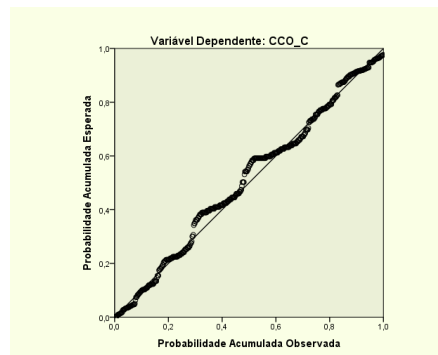


Figura R2 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.892, 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.

5.5.3.2.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .105 ^a | .011 | .009 | .65172 | 1.892 |

a. Preditores: (Constant), EE

b. Variável Dependente: CCO_C

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 2.459 | 1 | 2.459 | 5.788 | .016 ^b |
| 1 Resíduos | 222.137 | 523 | .425 | | |
| Total | 224.596 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_C

b. Preditores: (Constante), EE

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 4.037 | .097 | | 41.586 | .000 |
| EE | -.093 | .039 | -.105 | -2.406 | .016 |

a. Variável Dependente: CCO_C

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.6161 | 3.9432 | 3.8133 | .06850 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -2.880 | 1.895 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.06623 | 1.29046 | .00000 | .65110 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -3.170 | 1.980 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_C

5.5.3.3 Variável de Critério: Virtude Cívica

5.5.3.3.1 Pressupostos da Regressão Linear Simples

Com base na análise de dados dos erros (Figura Q3) 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)

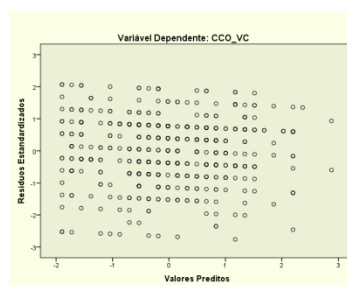


Figura Q3 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Em relação à distribuição normal dos resíduos verifica-se (Figura R3) que os valores se situam mais ou menos ao longo da reta diagonal, pelo que se pode assumir a distribuição normal (Marôco, 2011).

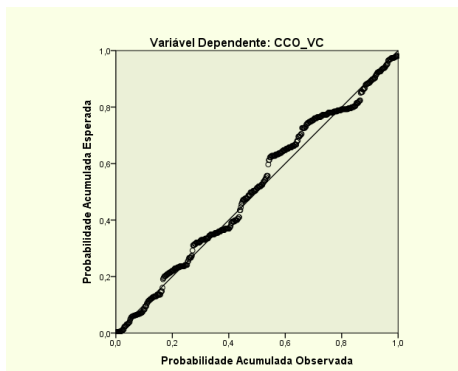


Figura R3 – Gráfico de normalidade dos resíduos

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 1.906, 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.

5.5.3.3.2 Resultados da Regressão Linear Simples

Sumário do Modelo^b

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| 1 | .078 ^a | .006 | .004 | .87113 | 1.906 |

a. Preditores: (Constante), EE

b. Variável Dependente: CCO_VC

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão | 2.426 | 1 | 2.426 | 3.196 | .074 ^b |
| 1 Resíduos | 396.887 | 523 | .759 | | |
| Total | 399.312 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_VC

b. Preditores: (Constante), EE

Coeficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 3.105 | .130 | | 23.933 | .000 |
| EE | .093 | .052 | .078 | 1.788 | .074 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

Estatísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|-----------------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| <i>Predicted Value</i> | 3.1980 | 3.5229 | 3.3270 | .06804 | 525 |
| <i>Std. Predicted Value</i> | -1.895 | 2.880 | .000 | 1.000 | 525 |
| <i>Residual</i> | -2.40688 | 1.80197 | .00000 | .87030 | 525 |
| <i>Std. Residual</i> | -2.763 | 2.069 | .000 | .999 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

5.6 Hipótese 6

A percepção de Empregabilidade Interna apresenta um efeito mediador na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Para o estudo parcial desta hipótese ir-se-á realizar uma análise de Regressão Linear Múltipla que tem como predictoras as variáveis Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Empregabilidade Interna e como variável de critério a dimensão Virtude Cívica da escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional, depois de verificados os respetivos pressupostos.

Tabela I –Análise de Correlação entre as Variáveis

| | PGRH_T | EI_T | CCO_VC |
|-----------|--------|--------|--------|
| PGRH | 1 | | |
| Emp. Int. | .380** | 1 | |
| CCO_VC | .186** | .117** | 1 |

**. Correlação significativa para $p < .01$.

Realizada a análise de correlação linear verificou-se que as correlações entre as variáveis são significativas (Tabela I).

5.6.1 Pressupostos para a realização da Regressão Linear Múltipla

Normalidade

A variável dependente Comportamentos de Cidadania Organizacional não segue distribuição normal, como podemos observar na figura A. No entanto, segundo Marôco

(2010) a regressão linear múltipla é robusta em relação à violação do pressuposto da normalidade e por esse motivo decidiu-se realizar a regressão linear múltipla.

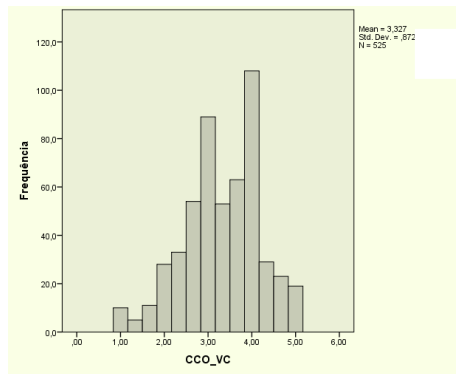


Figura S – Distribuição da VD – Empregabilidade Interna

Homocedasticidade

Ao analisar-se a Figura T verifica-se que a maior parte dos pontos do gráfico se distribui segundo uma forma mais ou menos retangular, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto da homogeneidade de variância dos resíduos.

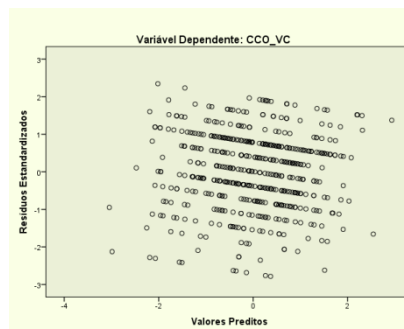


Figura T – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Normalidade dos Resíduos

Os erros possuem distribuição normal quando os valores apresentados neste gráfico se distribuem mais ou menos na diagonal principal, como é o caso da variável Empregabilidade Interna (Figura U) (Marôco, 2011).

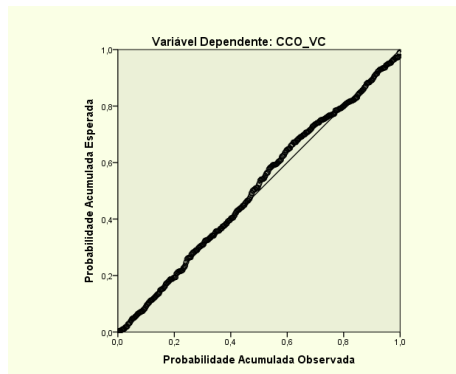


Figura U – Gráfico de normalidade dos resíduos

Independência dos resíduos

Para se testar este pressuposto, testou-se se existe ou não correlação serial entre resíduos consecutivos (Marôco, 2011). A estatística de Durbin – Watson (d) obtida tem o valor de 1.917, concluindo-se assim que não existe auto-correlação entre os resíduos.

Multicolinearidade

A intensidade da multicolinearidade é analisada através da correlação entre as variáveis, pela tolerância e VIF e pela proporção de variância de cada coeficiente Beta.

Tabela J – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

| | 1 | 2 |
|--------------|--------|---|
| 1. PGRH | 1 | |
| 2. Emp. Int. | .380** | 1 |

** . Correlação significativa para $p < .01$.

Analisando a Tabela C podemos verificar que não existe multicolinearidade pois as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a .90 (Pestana & Gageiro, 2003).

No entanto a não existência de coeficientes de correlação elevados entre as variáveis independentes não é suficiente para se afirmar que não existe multicolinearidade, pelo que se procedeu à verificação de tolerância das variáveis. O valor de .20 é o valor mínimo abaixo do qual se considera que há multicolinearidade. Em relação ao valor VIF, que é o inverso da tolerância, ele deve ser inferior a 10.

Ao fazer-se a análise da Tabela D verifica-se a não existência de multicolinearidade pois a tolerância mais baixa tem o valor de .856 ($> .20$), e o valor VIF mais elevado é de 1.169 (< 10).

Tabela K – Tolerância das variáveis independentes em estudo

| Tolerância | VIF |
|------------|-------|
| .856 | 1.169 |
| .856 | 1.169 |

O último passo para avaliar a existência de multicolinearidade é analisar a proporção de variância e da condição *índex*.

Tabela L – Análise da proporção de variância e da condição “*Index*”

| Modelo | Dimensão | <i>Eigenvalue</i> | Condição <i>Index</i> | Proporção de Variância | | |
|--------|----------|-------------------|-----------------------|------------------------|------|-----|
| | | | | (Constante) | PGRH | EI |
| | 1 | 2.942 | 1.000 | .00 | .00 | .01 |
| 1 | 2 | .033 | 9.435 | .02 | .54 | .82 |
| | 3 | .025 | 10.918 | .98 | .45 | .17 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

Verifica-se a não existência de multicolinearidade (Tabela C) uma vez que o parâmetro “condição *Index*” tem que ser inferior a 30 e neste caso o máximo é 10.918 e nenhuma componente contribui em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Como todos os pressupostos para a regressão linear múltipla passámos à realização da análise da mesma.

5.6.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla

Sumário de Modelo^c

| Modelo | R | R ² | R ² _a | Erro Padrão Estimado | <i>Change Statistics</i> | | | | | <i>Durbin-Watson</i> |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|----|-----|---------------|----------------------|
| | | | | | R ² | F | g1 | g2 | Sig. F | |
| | | | | | <i>Change</i> | <i>Change</i> | | | <i>Change</i> | |
| 1 | .186 ^a | .035 | .033 | .85846 | .035 | 18.845 | 1 | 523 | .000 | |
| 2 | .193 ^b | .037 | .034 | .85817 | .002 | 1.353 | 1 | 522 | .245 | 1.917 |

a. Preditores: (Constante), PGRH

b. Preditores: (Constante), PGRH, EI

c. Variável Dependente: CCO_VC

ANOVA^a

| Modelo | Soma de Quadrados | gl | Quadrado Médio | F | Sig. |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão | 13.888 | 1 | 13.888 | 18.845 | .000 ^b |
| 1 Resíduos | 385.425 | 523 | .737 | | |
| Total | 399.312 | 524 | | | |
| Regressão | 14.884 | 2 | 7.442 | 10.105 | .000 ^c |
| 2 Resíduos | 384.428 | 522 | .736 | | |
| Total | 399.312 | 524 | | | |

a. Variável Dependente: CCO_VC

b. Preditores: (Constante), PGRH

c. Preditores: (Constante), PGRH, EI

Coefficientes^a

| Modelo | Coeficientes Não Estandarizados | | Coeficientes Estandarizados | t | Sig. |
|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constante) | 2.625 | .166 | | 15.825 | .000 |
| PGRH | .228 | .052 | .186 | 4.341 | .000 |
| 2 (Constante) | 2.507 | .194 | | 12.898 | .000 |
| PGRH | .203 | .057 | .166 | 3.575 | .000 |
| EI | .075 | .065 | .054 | 1.163 | .245 |

a. Variável dependente: CCO_VC

Variáveis Excluídas^a

| Modelo | Beta In | t | Sig. | Correlação Parcial | Estadísticas de Colinearidade |
|--------|-------------------|-------|------|--------------------|-------------------------------|
| | | | | | Tolerância |
| 1 EI | .054 ^b | 1.163 | .245 | .051 | .856 |

a. Dependent Variable: CCO_VC

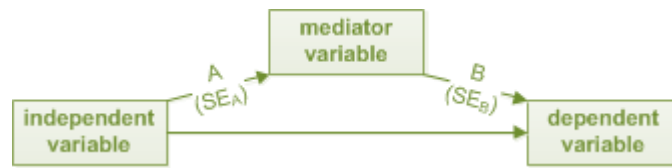
b. Predictors in the Model: (Constant), PGRH

Estadísticas dos Resíduos^a

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | N |
|----------------------|----------|---------|--------|---------------|-----|
| Predicted Value | 2.8138 | 3.8214 | 3.3270 | .16854 | 525 |
| Std. Predicted Value | -3.045 | 2.934 | .000 | 1.000 | 525 |
| Residual | -2.38902 | 2.01309 | .00000 | .85653 | 525 |
| Std. Residual | -2.784 | 2.346 | .000 | .998 | 525 |

a. Variável Dependente: CCO_VC

5.6.3 Teste de Sobel



| | |
|------------------------|-------|
| A: | 0.186 |
| B: | 0.117 |
| SE_A: | 0.052 |
| SE_B: | 0.061 |

Sobel teste estatístico: 1.69034855
Probabilidade unicaudal: 0.04548065
Probabilidade bicaudal: 0.09096129